

أثر نظام الرقابة الإدارية والقدرات الإدارية على نجاح الأعمال

دراسة تطبيقية على شركات صناعة الدهانات في الأردن

The Impact of Management Control System and Managerial Capability on Business Success

An Applied Study on Paint Industry Companies in Jordanian

إعـداد
سلوان موسى طبره

إشـــــراف
الأستاذ الدكتور
محمد عبد العال النعيمي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال
كليـة الأعمال
جامعة الشرق الأوسط

نوفمبر / 2011 م

تفويض

أنا الموقع أدناه "*سلوان موسى طبره*" **أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.**

الاسم: *سلوان موسى طبره*

التوقيع:

التاريخ: 23 / 11 / 2011 م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر نظام الرقابة الإدارية والقدرات الإدارية على نجاح الأعمال: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الدهانات في الأردن

وأجيزت بتاريخ 12 / 11 / 2011 م

أعضاء لجنة المناقشة		الجامعة	التوقيع
الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي	رئيساً ومشرفاً	الشرق الأوسط	....
الدكتور ليث سلمان الربيعي	عضواً داخلياً	الشرق الأوسط	....
الدكتور خالد محمد طلال بني حمدان	عضواً خارجياً	العلوم التطبيقية	....

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي له ما في السموات والأرض، والشكر له على ما منَّ به عليَّ من نعمةٍ وافرة وإصرار كبير على إكمال متطلبات هذه الرحلة العلمية، والصلاة والسلام على نبينا محمد الذي أتم الله به علينا نعمته، وأكمل لنا معه دينه وجعله أسوةً حسنة لا يزيغُ بها ولا يظل، وعلى اله وأصحابه وسلم تسليماً كثيراً. ولا يسعني وانا انتهي من كتابة رسالتي إلاّ أن أتقدم بثناء الممتن للباري (عز وجل)، على الصبر والعزيمة اللذين أمدني بهما خلال عملية انجازها. كما ويحتم عليَّ واجب الوفاء أن اقدم جزيل شكري وأتوجه بعظيم دعائي الى أستاذّي المشرف الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي في وضع اللبنات الأولى لهذا الجهد العلمي، وأسهم في صيرورته وإخراجه إلى حيز الوجود ... فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما واتقدم بجزيل شكري الى الأستاذة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة الرسالة، ولإغنائهم إياها بالملاحظات القيِّمة التي ستكون محط اعتزاز الباحث واحترامه. واجد لزاماً عليَّ ان أجزل الشكر والامتنان الى كل من مدَّ لي يد العون، وآزرني خلال مدة دراستي وإعدادي لرسالتي. وأخيراً أتقدم بعبارات الشكر المقرونة بالاعتذار إلى كل من لم تسعفني ذاكرتي بذكرهم، وأسأل الله لهم دوام الموفقية وأوفى الجزاء، كما وأتوجه إلى الله العلي القدير أن ينفعنا وينفع بنا ويزيدنا من علمه، وان يتقبل منا صالح الإعمال إنه نعمَ المولى ونعمَ المجيب والحمد لله رب العالمين.

سلوان موسى طبره

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع ....

إلى الشعب العراقي "الصابر.. الصامد.. المتحدي"...

إلى كل من ضحى من أجل أن أكون أعز الناس

والدتي ... الشمعة التي أضاءت لي الدرب وسقتني من رحيق حنانها ...

والدي ... الذي زرعني في الحياة بذرةً وسقاني من إيمانه وطيبه وصبره ...

إلى من كانوا سندي وعوني أخوتي ...

إلى عماتي اللواتي أحسن تربيتي وعلماني أن أعمل العمل الصالح ...

إلى كل من يذكرهم قلبي ولم يكتبهم قلمي الساهرين الليالي جهاداً من أجل العلم والتعلم ...

سلوان موسى
طبره

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثر نظام الرقابة الإدارية والقدرات الإدارية على نجاح الأعمال

دراسة تطبيقية على شركات صناعة الدهانات في الأردن

إعـداد
سلون موسى طبره
إشـراف
الأستاذ الدكتور
محمد عبد العال النعيمي

الملخص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر نظام الرقابة الإدارية على نجاح الأعمال ودور القدرات الإدارية كمتغير وسيط في شركات صناعة الدهانات بالأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (26) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (174) مفردة من المديرين العاميين ومساعديهم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج تحليل المسار Amos وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها تحليل الانحدار المتعدد والبسيط وتحليل المسار. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الرقابة الإدارية (تفادي المخاطرة؛ التفاعل الاستراتيجي؛ ومعايير التنفيذ الملائمة) على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الرقابة الإدارية (تفادي المخاطرة؛ التفاعل الاستراتيجي؛ ومعايير التنفيذ الملائمة) على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن على نجاح أعمالها عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفادي المخاطر على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
5. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل الاستراتيجي على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
6. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير التنفيذ الملائمة على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وقد أوصت الدراسة بما يلي:

1. استخدام التقنيات الحديثة لتطبيق نظام الرقابة الإدارية ولاسيما بطاقة التقييم المتوزان لأنها تهتم بالجوانب المالية وغير المالية.
2. ضرورة ربط الإدارات المختلفة في الشركات محل الدراسة بشكل عام بشبكة تستخدم الحاسوب لتوزيع المعلومات الضرورية لأغراض الرقابة الإدارية.

ABSTRACT

The Impact of Management Control System and Managerial Capability on Business Success

An Applied Study on Paint Industry Companies in Jordanian

Prepared by

Salwan Mousa Tabra

Supervisor
Prof. Dr.

Mohammad Al - Nuiami

This study aimed to investigate the Impact of Management Control System on Business Success and the role of Managerial Capability as a Mediator Variable in Paint Industry Companies in Jordanian.In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (26) paragraphs to gather the primary information from study sample which consisted (174) individualsof the General Managers, their assistants, departments Directors, Heads of Section and supervisors. The statistical package for social sciences (SPSS) and Amos was used to analyze and examine the hypotheses. The researcher used many statistical methods to achieve study objectives, such as Multiple and simple regression, Path analysis. The main conclusions of the study were:

1. There was a significant impact of Management Control System (***Risk Avoidance, Strategic Interactive and Good Execution Standard***) on Business Success to Paint Industry Companies in Jordanian at level ($\alpha \leq 0.05$).

2. There was a significant impact of Management Control System (***Risk Avoidance, Strategic Interactive and Good Execution Standard***) on Managerial Capability to Paint Industry Companies in Jordanian at level ($\alpha \leq 0.05$).

3. There was a significant impact of Managerial Capability to Paint Industry Companies in Jordanian on Business Success at level ($\alpha \leq 0.05$).

4. There was a significant impact of Risk Avoidance on Business Success to Paint Industry Companies in Jordanian at level under Managerial Capability as a Moderator Variable at level ($\alpha \leq 0.05$).

5. There was a significant impact of Strategic Interactive on Business Success to Paint Industry Companies in Jordanian at level under Managerial Capability as a Moderator Variable at level ($\alpha \leq 0.05$).

6. There was a significant impact of Good Execution Standard on Business Success to Paint Industry Companies in Jordanian at level under Managerial Capability as a Moderator Variable at level ($\alpha \leq 0.05$).

The main recommendations of the study were:

1. Use Modern Techniques to application Management Control System, especially Balanced Scorecard because they interested in financial and non-financial aspects.

ف

2. Necessity to link the various departments in the companies under study with computer network to distribute the necessary information for Managerial control.

الـفـصـل الأول

الإطار العام للدراسة

(1 - 1): المقدمـــــــة
(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها
(1 - 3): أهداف الدراسة
(1 - 4): أهمية الدراسة
(1 - 5): فرضيات الدراسة
(1 - 6): حدود الدراسة
(1 - 7): محددات الدراسة
(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

(1 - 1): المقدمـــــــــة

في منظمات الاعمال وخاصة الكبيرة، تمارس العملية الرقابية من قبل مختلف الادارات ومستوياتها، وتهدف الى احكام العمل والسير تجاه تحقيق الأهداف، و بشكل عام فان ممارسة الرقابة من قبل الادارة العليا في المنظمة وبشمولية يمكن ان يطلق عليها رقابة إدارية Managerial Control ، وفي اطارها يتم التركيز على فاعلية المنظمة بشكلها العام، وكذلك للاعمال والوظائف الرئيسية للتأكد من أن الاستراتيجيات الموضوعة لمختلف المستويات قد حققت أهدافها من خلال عمليات تنفيذ فعالة (Nilsson, 2002: 42).

فالرقابة الإدارية تنصب أساساً على طبيعة العلاقة بين المنظمة ومفردات بيئتها الخارجية، والمجتمع الذي تسعى لخدمته، أما المستوى الثاني من الرقابة فهو الرقابة الهيكلية Structural Control ، ويسميها البعض أيضاً بالرقابة التكتيكية Control Tactical، و تهتم أساساً بكيفية انجاز مختلف الجوانب المرتبطة بالتخطيط على مستوى الادارة الوسطى. وعادة ما تهتم هذه الرقابة أيضاً بعناصر الهيكل التنظيمي ومهامها للوصول الى الغايات المراد تحقيقها في اطار توزيع الادوار والصلاحيات والمسؤوليات في اطار الهيكل .أما النوع الثالث من الرقابة فهي الرقابة العملياتية أو التشغيلية Operational Control، وهذا المستوى من الرقابة اكثر تفضيلاً ويمارس من قبل الادارات الدنيا والاشرافية وتؤطرة فكرة احكام العملية الرقابية على النشاطات التفصيلية والخطط قصيرة الامد، اي التي تنفذ في

اطار لا يتجاوز السنة الواحدة .ولكون الرقابة المالية ذات أهمية كبيرة لمنظمات الاعمال، فانها تقع ضمن اطار الرقابة التشغيلية، والرقابة المالية تتعلق بجوانب الرقابة على الموارد المالية للمنظمة، لذلك تعتبر الموازنات ومراكز المسؤولية الاطار التفصيلي لهذه الرقابة .وبشكل عام فان رقابة العمليات تنصب أساساً على تحويل الموارد و المدخلات الى منتجات بشكل سلع وخدمات بطريقة كفوءة (Griffin,2002:616-619).

لهذا يفترض بالنظام الرقابي في منظمات الأعمال أن يكون نظاماً رقابياً شاملاً ويغطي مختلف المستويات، كذلك فمن المتوقع من هذا النظام الرقابي أن يكون نظاماً رقابياً مهتماً بالرقابة قبل التنفيذ أو ما يسمى بالرقابه المبدئية والتي تهدف أساساً الى منع حدوث المشاكل وظهورها من خلال التركيز على المدخلات، والتأكد من سلامتها (Marginson, 2002: 1020).

كذلك من المفترض وحسب وجهة نظر (Liao, 2006: 717) أن يشمل هذا النظام الرقابي الرقابة المتزامنة مع التنفيذ بمعنى حل المشكلات حال ظهورها دون إبطاء من خلال التركيز على العمليات المستمرة وكيفية تنفيذها، وأخيراً، يشمل النظام الرقابي أيضاً الرقابة بعد التنفيذ والذي يفترض أن يحل المشكلات بعد حدوثها من خلال التركيز على المخرجات.

ويحدد (Kenny, 2001: 10) نجاح الأعمال بالإشارة إلى أنه يتحدد بنتائج النشاط بالنسبة للزبائن والعاملين والمالكين وجميع اصحاب المصالح من منظور خارج ـ داخل، بدلا من منظور داخل ـ خارج. في حين عده (الخفاجي والبغدادي، 2001:

154 ــ 168) ناتج قدرة الادارة الاستراتيجية على انتقاء ثم التعامل مع الموقف التي تحقق نجاحا متفوقا للمنظمة، أو ناتج ايمان المديرين بفلسفة المصادفة، وتوظيفهم المختزن في الذاكرة لتوقع تحديات ومستوى النجاح في التعامل معها او تجنبها.

ويرى (Desai, 2010: 795) أن الكثير من النجاحات التي حظيت بها المنظمات تقف وراءها العديد من العوامل ومنها ما تمتلكه المنظمة من قدرات وكفاءات، إذ أن تباين الكتاب والباحثين في تحديد هذه العوامل وتسميتها على وفق التباين والاستراتيجيات المعتمدة والقوى والظروف التنافسية واختلافهم في المنطلقات الفكرية.

اذ يراها (Clueck & Jouch, 1984: 379) العوامل الاكثر اهمية للمنظمة والتي تقود الى النجاح في الاعمال. وعدها (Kenny,2001:4) القضايا التي تحتاج المنظمة الى ان تقوم بها بصورة ملائمة كي تنجح مع اصحاب المصالح او اية منظمة اخرى او وحدة اعمال تعتمد في نجاحها والتي يعتمدها اصحاب المصالح لتقييم المنظمة وهو التعريف الاكثر شمولية لانه يجمع بين كون العوامل اداة لبلوغ النجاح الطويل الامد وكونها أداة يعول عليها اصحاب المصالح في تقييم اداء المنظمة من الخارج الى الداخل وفي قياس نجاحها في تنفيذ رؤيتها ثم تحديد ما يريدونه منها على وفق منظورهم وهذا ما يجعلها القضايا الاكثر تاثيراً في قدرة المنظمات على النجاح.

وإستناداً إلى ما جاء في أعلاه فإن هذه الدراسة الحالية تسعى الى بيان أثر نظام الرقابة الإدارية والقدرات الإدارية على نجاح الأعمال ودور القدرات الإدارية كمتغير وسيط في شركات صناعة الدهانات بالأردن.

(1 - 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

لأن بناء معظم الانظمة الادارية الرقابية مرتكزا حول الاهداف والمقاييس المالية، الامر الذي قد يوفر علاقة مؤثرة باتجاه تقدم المنظمة نحو تحقيق الاهداف الاستراتيجية طويلة لاجل (Kaplan & Norton, 1996: 75). ولأن النظرة المعاصرة لبناء الأنظمة الرقابية تتجسد في آلية استخدام مؤشرات توضح استراتيجية المنظمة وسبل تحقيقها باتجاه تحقيق هدف النجاح التنافسي، وهنا على المنظمة ان تطور فكرة واضحة حول ما تحاول ان تحققه، وعليه ينبغي ان تتضمن اطاراً شاملا يترجم رؤية المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة متماسكة ومترابطة من المؤشرات التي تعرف كل الاهداف الاستراتيجية بعيدة المدى فضلا عن آليات تحقيق تلك الاهداف. إذ أكد (Drucker, 1988: 45-53) على الانظمة الحديثة في الرقابة من خلال تأكيده أن المنظمات تحتاج إلى موضوع (شيء) تتعرف بموجبه على وفق ما هو مطلوب منها، أي مجموعة من اهداف الاداء والارشادات الاستراتيجية والمهيكلة حول:

1. الاهداف التي تبين وبشكل واضح توقعات أداء الادارة للمنظمات.
2. التغذية العكسية للمنظمة التي تقارن النتائج مع توقعات الاداء.

ولما للدراسة الحالية من أهمية كبيرة في معالجة مشكلة عملية، ذات بعد نظري وبعد تطبيقي في آن واحد. إذ يتمثل البعد النظري في قلة الدراسات المتعلقة بموضوع فاعلية نظام الرقابة الإدارية وتطبيقاته في مجال صناعة الدهانات بصورة خاصة، وعدم الاهتمام بدراسة تأثير مجموعة من المتغيرات الداخلة مع أنظمة الرقابة الادارية كالقدرات الإدارية. أما البعد التطبيقي للدراسة فيتمثل في معالجة مسألة مهمة لشركات صناعة الدهانات في الأردن والمتضمنة بيان أثر نظام الرقابة الإدارية والقدرات الإدارية على نجاح الأعمال ودور القدرات الإدارية كمتغير وسيط.

وإستناداً لما سبق، تم إستنباط مشكلة الدراسة وتحديد معالمها في بعديها النظري والتطبيقي بالأسئلة الآتية:

1. هل هناك أثر لنظام الرقابة الإدارية (تفادي المخاطرة ؛ التفاعل الاستراتيجي ؛ ومعايير التنفيذ الملائمة) على نجاح أعمال في شركات صناعة الدهانات بالأردن ؟
2. هل هناك أثر لنظام الرقابة الإدارية (تفادي المخاطرة ؛ التفاعل الاستراتيجي ؛ ومعايير التنفيذ الملائمة) على القدرات الإدارية في شركات صناعة الدهانات بالأردن ؟
3. هل هناك أثر للقدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن على نجاح أعمالها؟
4. إلى أي مدى يؤثر نظام الرقابة الإدارية على نجاح أعمال في شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط؟

(1 - 3): أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى قياس أثر نظام الرقابة الإدارية والقدرات الإدارية على نجاح الأعمال ودور القدرات الإدارية كمتغير وسيط في شركات صناعة الدهانات بالأردن، من خلال:

1. بيان أثر نظام الرقابة الإدارية على نجاح أعمال في شركات صناعة الدهانات بالأردن.
2. التعرف على أثر نظام الرقابة الإدارية على القدرات الإدارية في شركات صناعة الدهانات بالأردن.
3. تحديد أثر القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن على نجاح أعمالها.
4. التعرف على أثر نظام الرقابة الإدارية على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط.

(1 - 4): أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية قطاع صناعة الدهانات بالأردن، فهو يشكل ركيزة أساسية في دعم الاقتصاد الأردني وتنميته، وكذلك تستمد أهميتها من أهمية نظم الرقابة الإدارية في هذه الشركات لما في ذلك من أثر كبير على ترشيد القرارات ونجاح الأعمال على المدى البعيد، وبالتالي فان هذه الدراسة تستمد أهميتها من الاعتبارات العلمية والعملية التالية:

1. تسليط الضوء على ماهية نظم الرقابة الإدارية في شركات صناعة الدهانات بالأردن وأهميتها في تطوير القدرات الإدارية مما يرفع من مستوى هذه الشركات ويساهم في زيادة النجاح على المدى البعيد.
2. المساهمة في تطوير آلية عمل شركات صناعة الدهانات بالأردن والحفاظ على استمراريتها لما في ذلك من منفعة عامة.
3. تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق لبحوث أخرى تتناول تصميم نظم الرقابة الإدارية وزيادة كفاءتها لتوفير المعلومات اللازمة لتلبية الاحتياجات الإدارية.
4. تحقيق الاستفادة لشركات صناعة الدهانات بالأردن ومتخذي القرار فيها، وكذلك المهتمين بهذه الصناعة من خلال استخدام أنظمة رقابة إدارية فاعلة، وتقديم التوصيات التي تسهم في زيادة مستوى الفائدة المتحققة من استخدام هذه النظم في الوظائف الإدارية المختلفة.

(1 - 5): فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الاولى HO_1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الرقابة الإدارية (تفادي المخاطرة؛ التفاعل الاستراتيجي؛ ومعايير التنفيذ الملائمة) على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى دلالة (0.05). يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

HO_{1-1}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفادي المخاطر على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

HO_{1-2}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل الاستراتيجي على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

HO_{1-3}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير التنفيذ الملائمة على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثانية HO_2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الرقابة الإدارية (تفادي المخاطرة؛ التفاعل الاستراتيجي؛ ومعايير التنفيذ الملائمة) على القدرات الإدارية شركات

صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى دلالة (0.05). يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

HO_{2-1}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفادي المخاطر على القدرات الإدارية شركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

HO_{2-2}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل الاستراتيجي على القدرات الإدارية شركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

HO_{2-3}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير التنفيذ الملائمة على القدرات الإدارية شركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثالثة HO_3

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإدارية شركات صناعة الدهانات بالأردن على نجاح أعمالها عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية الرئيسة الرابعة HO_4

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الرقابة الإدارية (تفادي المخاطرة؛ التفاعل الاستراتيجي؛ ومعايير التنفيذ الملائمة) على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة (0.05). يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

HO_{4-1}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفادي المخاطر على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

HO_{4-2}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل الاستراتيجي على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

HO_{4-3}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير التنفيذ الملائمة على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

(1 - 6): حدود الدراسة

الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة بشركات صناعة الدهانات بالأردن والبالغ عددها (22) مصنع.

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تمثلت في كافة المديرين في شركات صناعة الدهانات بالأردن من المديرين العاميين ومساعديهم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي أستغرقت في إنجاز الدراسة، وهي الفترة الممتدة خلال عام 2011.

الحدود العلمية: ركزت الدراسة على نظام الرقابة الإدارية (تفادي المخاطرة؛ التفاعل الاستراتيجي؛ ومعايير التنفيذ الملائمة) بالإعتماد على (Simons, 1990: 127-143 ؛Chenhall, 2003: 127-168). أما ما يرتبط بمتغير القدرات الإدارية فقد لجأ الباحث إلى ما حدده (Ron & Helfat, 2003: 1011). وأخيراً فقد حدد الباحث مقياس النجاح بالإستناد إلى (Ward, 2001: 1-2).

(1 - 7): محددات الدراسة

نظرا لكون شركات صناعة الدهانات بالأردن تمثل المجال التطبيقي للدراسه لذلك فان النتائج الدراسة ستبقى محددة في نطاق هذه الشركات وبالتالي فان اي نتائج لايمكن تعميمها على شركات أخرى.اضافة الى ذلك فان الدراسه سوف تشمل المديرين العاميين ومساعديهم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين في شركات صناعة الدهانات. حيث القيام بتوزيع الاستبانات واستردادها ومتابعة أفراد عينة الدراسة سيكون جهد كبير على الباحث.

(1 - 8): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

نظام الرقابة الإدارية *Management Control System Effectiveness*: النظام الرقابي الشامل والذي يعمل على تغطية مختلف مستويات الاستراتيجية، ومحققاً لأهداف

المنظمة والمتميز بالتكامل والمرونة، والدقة والتوقيت، والموضوعية (Chenhall, 2003: 128).

القدرات الإدارية *Managerial Capability*: الأصول التكميلية التي تسهم في تحقيق اداء متفوق للمنظمة (Morgan, et..al, 2009).

نجاح الأعمال *Business Success*: النجاح المتحدد بنتائج النشاط بالنسبة للزبائن والعاملين والمالكين وجميع اصحاب المصالح من منظور خارج - داخل، بدلا من منظور داخل _ خارج (Kenny, 2001: 10).

الـفـصـل الثانـي

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــــــة
(2 - 2): نظم الرقابة الإدارية
(2 - 3): القدرات الإدارية
(2 - 4): نجاح الأعمال
(2 - 5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية
(2 - 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

(2 - 1): المقدمـــــــة

عد كل من (Carrado & Bradforal, 2002: 2) النظم بأنها الاستخدام المتطور لتكنولوجيا المعلومات، حيث تعد التكنولوجيا من مكونات النظم. ووفقا للاستخدام المعاصر للنظم وتقنياتها المتطورة، فقد تبنيت العديد من المنظمات أساليب عمل جديدة تعتمد على هذه النظم لقدرتها الفائقة على توفير معلومات دقيقة ومنظمة وقيمة تساعد الإدارات لصناعة قراراتها، وتلبية احتياجات عملائها بأفضل شكل ممكن، وتسهيل عملية التغيير والتحديث المستمر.

إذ بين (حلمي، 2005: 203) أن النظم تلعب في المنظمات عدة أدوار استراتيجية، منها تحسين الكفاءة التشغيلية بأقل الكلف الممكنة مع إعطاء أفضل أداء ونوعية ممكنة من خلال ربط عملياتها التشغيلية ضمن شبكة من النظم، بحيث يزداد تأكيد المعلومات ودقتها بينهم، واختصار الوقت وتقليل الكلف وبالتالي تحقيق الكفاءة، وتعم الفوائد على جميع الأطراف. كما أن النظم تساعد في بناء قاعدة المعلومات الاستراتيجية التي تستخدم أساسا في الغرض الرئيسي للنظم، إلا أن هذه القاعدة تستخدم في العديد من الوظائف كالتسويق مثلا وعلى مستوى التخطيط الاستراتيجي وإيجاد أساليب أفضل لإبقاء عملائه ومورديه معه، وتحقيق نمو أكثر فاعلية في الخدمات الالكترونية وتغطية كافة نشاطاته وواجباته اليومية وتوفير أفضل المعلومات الدقيقة والبناءة في دعم عملية صناعة قراراته السليمة.

(2 - 2): نظم الرقابة الإدارية

عرف (Mcleod, 2001) النظم بأنها النظم الرسمية وغير الرسمية التي تمد الإدارة بمعلومات سابقة وحالية وتنبئه في صورة شفوية أو مكتوبة او مرئية للعمليات الداخلية للمنظمة ولعناصر البيئة المحيطة بها بهدف دعم الإداريين وعناصر البيئة الأساسية بإتاحة المعلومات الدقيقة والواضحة، وفي إطار الوقت المناسب لمساعدتهم في إنجاز العمل والإدارة وإتخاذ القرارات.

وقد أصبحت الفوائد التي تعطيها النظم للعمليات والأنشطة واضحة في مساعدتها على تحقيق الأهداف المرجوة في البقاء والنمو والربحية (Sturat, 2000: 301)، إضافة إلى قدرتها الفائقة في ربط العالم بعضه ببعض بصورة مذهلة، فتحركت رؤوس الأموال بين الدول، وانتقلت شركات من بلدانها الأصلية إلى بلدان أخرى بحثا عن مواد الخام، والعمالة الرخيصة، بل إن المهنيين بدأوا يتنقلون من بلدانهم إلى أي بلد آخر، إذ يمكن أن يوفر لهم فرص عمل أفضل من تلك التي يجدونها في بلدانهم (عدس، 2000: 9).

تعد الرقابة نشاط منتظم تهدف من خلالها الإدارة الى جعل الخطط والأنشطة تنسجم مع التوقعات والمعايير المستهدفة، وإذا ما كان الأمر كذلك فإن العملية الرقابية عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الأجراءات الكفيلة لضمان النتائج المرغوبة، وفي حالة وجود انحرافات فإن النظام الرقابي يؤشر أسباب هذه الانحرافات و يعطي الاجراءات الازمة للتصحيح (Certo,1997:456).

وبين إن أهمية المعلومات في الرقابة تنبع من أن نظم الرقابة لا تتعدى كونها نظماً للمعلومات وتعتمد على صحتها في عملية تصحيح الأخطاء ويمكن تقسيم المعلومات التي تعنى بقياس ووصف أداء العمل الفعلي من حيث (المغربي، وآخرون، 1994: 199):

1. **الوقت المناسب لوصول المعلومات،** أي هل جاءت المعلومات في حينها لأنها قد تصبح لا فائدة لها ولا يعول عليها إذا لم تصل في الوقت المناسب.
2. **الثقة بالمعلومات،** وتعود الثقة إلى صحة المعلومات وخلوها من الأخطاء الميكانيكية والكتابية.
3. **صحة المعلومات،** فقد تكون المعلومات موثوق بها لأنها تخلو من الأخطاء إلا أنها غير صحيحة فالصحة تأتي من صدقها في الكشف والإفصاح عن الشيء المراد بدقة وموضوعية ودافعية حيث إننا لا نقر أن استخدام مجمل المبيعات كمؤشر لربحية المشروع.
4. **إرسال المعلومات إلى الجهات المختصة،** تسلم المعلومات إلى الجهات المختصة أو المعنية بالأمر وصاحبة السلطة والمسئولية والقادرة على اتخاذ القرار.

إذ أن وجود الأنشطة الرقابية ضرورية لمعرفة مواطن الخلل والضعف في الأداء، وكذلك قدرة المنظمة على انجاز أهدافها بكفاءة. تتعدد أغراض الرقابة وأهميتها في منظمات الأعمال ويمكن أن نجمل أهميتها بالأتي (Schermerhorn,2005:201-202):

1. تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، خاصة وأن البيئة قد أصبحت معقدة ومضطربة، ولكون منظمة الأعمال لا تستطيع دائماً تحقيق أهدافها بدون ظهور اشكالات معينة، لذلك تأتي العملية الرقابية لتساعد منظمة الأعمال على استباق التغيرات والتفاصيل والتكيف مع المستجدات والحالات الطارئة.
2. تساهم في تقليل تراكم الأخطاء وتزايدها، فالاخطاءالكبيرة عادةً ما تبدأ صغيرة وبسيطة فإذا لم تعالج في حينها قد تتراكم وتؤدي الى مواقف حرجة للمنظمة.
3. تزيد من قدرة المنظمة على مواكبة التعقيد التنظيمي، حيث أن التعقيد التنظيمي ظاهرة مرافقة لكبر حجم المنظمات وازدياد استخدام التكنولوجيا فيها، لذلك فان النظام الرقابي الفعال يساهم في زيادة قدرة المنظمة على تبسيط هذا التعقيد ويمكن الادارة من التعامل معه.
4. يساهم النظام الرقابي في خفض التكاليف، حيث أن فعالية هذا النظام ترتبط بقدرته على جعل التكاليف بحدودها الادنى، من خلال ضبط عمليات الانتاج ووضع معايير دقيقة للاداء ونسب التلف والمحافظة على النوعيات.

وقد بين (الغالبي، وإدريس، 2007: 470) بانه يفترض بالنظام الرقابي في منظمات الأعمال أن يكون نظاماً رقابياً شاملاً ويغطي مختلف مستويات الاستراتيجية، كذلك فمن المتوقع من هذا النظام الرقابي أن يكون نظاماً رقابياً مهتماً بالرقابة قبل التنفيذ أو ما يسمى بالرقابه المبدئية والتي تهدف أساساً الى منع حدوث المشاكل وظهورها من خلال التركيز على المدخلات، والتأكد من سلامتها، وهذا ما يفترض أن يكون الدور الأهم للرقابة الاستراتيجية. كذلك أن يشمل هذا النظام الرقابي الرقابة المتزامنة مع التنفيذ بمعنى حل المشكلات حال ظهورها

دون إبطاء من خلال التركيز على العمليات المستمرة وكيفية تنفيذها، وأخيراً، يشمل النظام الرقابي أيضاً الرقابة بعد التنفيذ والذي يفترض أن يحل المشكلات بعد حدوثها من خلال التركيز على المخرجات.

ان نظام الرقابة في منظمات الاعمال الكبيرة يفترض ان يغطي مجال عمله الانواع الاربعة من الرقابة الاستراتيجية، حيث ان التركيز على نوع منها أو نوعين مع اهمال الانواع الاخرى يعرض المنظمة لإشكالات عديدة. لذلك يفترض بالادارة العليا للمنظمة ان تصمم نظام رقابي ديناميكي مرن وفعال . ولكي يكون الامر كذلك فان هذا النظام لايأتي بسرعة بل يحتاج الى مزيد من الجهود والإنفاق وتراكم المهارات والخبرات لدى العاملين فيه بحيث يصبح ذو أهمية للمنظمة، إذ يشير بعض الباحثين الى ان بناء نظام رقابي فعال وتفعيل آليات عملة يتطلب تكامل جهود العديد من الانظمة في منظمات الأعمال من أهمها (ياسين، 2002: 205):

- نظام المعلومات ومتطلبات وآليات عمله.
- ثقافة تنظيمية قوية لها القدرة على الاستجابة للأحداث بمرونة عالية.
- هيكل تنظيمي مناسب يتماشى مع متطلبات وضع الاستراتيجية والرقابة عليها.

ويرى (Cameron & Whetten,1983:3) أنه من المناسب الاعتماد على ميدان الفاعلية بمفاهيمه ومحاوره في مختلف المجالات الإدارية، وخاصة في مجال بحوث الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، نظراً لما تتطلبه الطبيعة المتشابكة للأهداف التنظيمية وحاجات الأطراف المرتبطة بها من اهتمام، إذ يغطي ميدان

الفاعلية أهداف أصحاب المصالح في المنظمة، ويعمل على قياس هذه الأهداف لمختلف الأطراف.

إذ ينظر (Shipper & White,1983:102-103) إلى قياس الفاعلية التنظيمية من منطلقين داخلي وخارجي، فالفاعلية ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المنظمة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، والحصة السوقية، والأرباح، أما ضمن البيئة الخارجية، فإن الفاعلية تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، ودرجة استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي، ومدى تحسسها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال تجاهها.

فقد عرفت الفاعلية بأنها فعل الأشياء الصحيحة وهي بذلك تتعلق بصحة القرار وما إذا كان مخرجاته مطلوبة أم لا، ولتحقيق الفاعلية المطلوبة يجب ان تتكامل ثلاثة عوامل رئيسية هي الأفراد والهيكل والمعلومات (Boddy, et..al, 2009: 78).

وبالنظر إلى النظم نجدها مكلفة الشراء والاستخدام،لذالك ففي عالم الأعمال الذي يسعى لتعظيم الفائدة، يفترض أن تحقق النظم قيماً اقتصادية تتجاوز التكاليف التي تدفع عليها، وهذا ما يدفع الباحثين إلى التركيز على فاعلية هذه النظم كأولوية أساسية في عملية البحث بالنظم.

عرفت فاعلية النظم بأنها الدرجة التي تحقق بها المنظمة الأهداف التي وضعت هذه النظم من أجلها (Munshi, 1996: 1-6). وعرفها كل من (Tong & Yap,

610 -601 :1996) بمدى مساهمة النظام المعمول به في المنظمة بتحقيق الأهداف التنظيمية كتأثيره على الأداء التنظيمي وغير ذلك.

وقد أشار الباحثون (Ryker & Nath, 1998: 44 – 48) إلى إمكانية التعرف على فاعلية النظم من خلال مساهمتها في أداء المنظمة كمساهمة النظام في تحقيق الأرباح وزيادة الحصة السوقية، كما اختلف الباحثون حول الجهة التي ينظرون من خلالها لفاعلية النظم فبعضهم يراها من وجهة نظر المستخدم. وبعضهم الآخر ينظر إليها من وجهة نظر الجهة المشرفة على النظام.

وبهذا الصدد يشير (الطائي، والخفاجي، 2009: 66 – 68) إلى أن الجدل الحاصل بين الكتاب والباحثين في مجال النظم، تمخض عنه خمسة مداخل أساسية لتحديد وقياس فاعلية النظم، وهي:

(1) مدخل الهدف

وهو المدخل الأكثر شيوعاً في الاستخدام، ويحدد مفهوم الفاعلية على أنه المدى الذي من خلاله يمكن النظام من بلوغ أهدافه. ويتميز هذا المدخل بسمة أساسية، وهي تقليص اختلاف الأهداف بين الأنظمة المختلفة. أي أن اختلاف الأهداف بين مختلف الأنظمة في منظمات الأعمال يؤدي بشكل أو بآخر إلى اختلاف المعيار العملي لقياس الفاعلية إلا أن هذا المدخل يوفر إطارا ومؤشرا نظريا يقلص هذا الاختلاف. وهو ما يمثل تحقيق النظام لأهداف المنظمة.

(2) مدخل الموارد

ويحدد هذا المدخل مفهوم الفاعلية في إطار الموقع التنافسي للمنظمة مع بيئتها الخارجية، وهو قدرة المنظمة على استغلال البيئة في الحصول على الموارد النادرة، إذ تحل المدخلات محل المخرجات كاهتمام اساسي. حيث تحسين الموقع التنافسي للمنظمة من خلال الحصول على الموارد، لا تعد الهدف بحد ذاته بقدر أن هذا التحسين سيعزز من قدرة المنظمة على بلوغ الأهداف الاستراتيجية.

(3) مدخل الرضا

تربط الفاعلية في ظل هذا المدخل بمنفعة المشتركين (صانعي القرارات الاستراتيجية) ومصلحتم. أي أن الافتراض الجوهري لهذا المدخل هو أن النظام موجود بشكل أساسي لتحقيق منفعة المشتركين ومصلحتهم. ويعد هذا المدخل المعيار النهائي لفاعلية النظام. حيث إن المدى الذي يحمل فيه المشتركون توقعات متشابهة من مختلف المستويات الإدارية في المنظمة تتعلق بمنفعة النظام ومثل هذه المنفعة تترجم إلى أهداف تصبح بدورها وسيلة لتحقيق رضاهم. وهو ما يعكس ملاءمة النظام لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

(4) مدخل العمليات

يعد هذا المدخل الفاعلية ما يرتبط بالبيئة الدخلية للنظام وسلامة عملياته وإجراءاته الداخلية فالمدى الذي يتمتع به النظام بالسلامة هو الذي يحدد مستوى

فاعليتة. حيث إن ما يعاب على هذا المدخل كون النظام قد يكون فاعلاً حتى عندما تكون سلامته الداخلية متدنية وعملياته الداخلية موضع تساؤل فضلا عن أنه في ظل بيئة خارجية مضطربة فإن التراجع في العمليات الداخلية قد يفسر على أنه تدنى الفاعلية، في حين يكون هذا الخمول مطلوبا لتحقيق التفوق في الأمد البعيد. وهو ما يعكس استجابة النظام للمتغيرات المستجدة الداخلية منها والخارجية. بالإضافة إلى قدرة النظام على توفير الأمن للمعلومات.

(5) مدخل العدالة الإجتماعية

وهو مدخل معدل لإطار رضا المشتركين من خلال التركيز على كافة فئات المشتركين وتصنيفهم إلى فئات محددة.

ويرى (Newkirk & Lederer, 2006) أن قياس فاعلية تخطيط النظم يتطلب تحديد الوعي الاستراتيجي، والمتضمن القيام بالتخطيط لعملية تخطيط النظم؛ وتحليل الوضع الراهن من خلال تحليل الوضع البيئي الحالي؛ واختيار البدائل الاستراتيجية من خلال تحديد أهداف النظام والفرص المتاحة لتحسين النظام؛ وصياغة الاستراتيجية المتضمنة تحديد العمليات الداخلية الجديدة، وتحديد متطلبات البنية التحتية، وتحديد الأولويات الضرورية للبدء بعملية التنفيذ والتي تتضمن تحديد مدخل التغيير، وخطط العمل والرقابة والتقييم.

ويؤكد (الزعبي، 2005: 20-21) أن النظم تساعد في تحسين أداء المنظمات وفق مؤشر او أكثر، وفق ما تحققه هذه النظم من عائد على الاستثمار، وتدعم تحقيق الغايات الاستراتيجية للمنظمة. وتسهم كذلك في تحسين طريقة المنظمة

لإيجاز نشاطاتها، أو تحديد طريقة منافستها للمنظمات الأخرى، أو في تعاملها مع العملاء والموزعين. وحتى يحقق النظام ميزات تطبيقه، لا بد أن تتظافر جهود الإدارة، وتتكامل عناصر تطبيقه، مع الأخذ بالاعتبار تأثير قوى بيئة المنظمة، لضمان نجاحه في تحقيق الميزات التنافسية للمنظمة (Wiseman, 1998: 17).

ولكي يكون نظام الرقابة فعالاً، يرى (القطامين، 2002: 174) أنه لا بد من توفر بعض الشروط والمتطلبات الاساسية لذلك، منها:

1. من المفترض ان يتم التركيز في النظام الرقابي على القضايا الحيوية والاساسية بغض النظر عن صعوبة ايجاد معايير للقياس سهلة لها.
2. من الضروري ان يزود النظام الرقابي متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة وفي الوقت المناسب.
3. الابتعاد عن التصور التقليدي والمرتبط بكون نظام الرقابة يعطي كماً هائلاً وكبيرة من المعلومات في حين يحتاج الامر إلى أن تكون هذه المعلومات مركزة ومفيدة بحيث تتيح للادارة اعطاء احكام دقيقة حول الموقف المراد إتخاذه أو الحالة المطلوب تصحيحها.
4. التكامل، إذ يجب ان يتكامل نظام الرقابة مع نظام التخطيط وخاصة في الجوانب الضمنية والصريحة بمعنى اجراءات وطرق وتوجهات وافتراضات وقيم. ان افضل الطرق لخلق هذا التكامل هو جعل الرقابة جزءاً اساسياً من عملية التخطيط ففي الوقت الذي يتم فيه وضع الاهداف في إطار عملية التخطيط يجب ان

يعطي نظام الرقابة اهمية كبيرة لوضع المعايير التي تعطينا صورة حقيقية عن الانجاز المتوقع ضمن الخطة.

5. المرونة، ويقصد بها الاستجابة للتغيرات حيث ان السمة المميزة لبيئة الاعمال اليوم هي الديناميكية والتغيير المستمر لذا يجب ان يكون النظام الرقابي قادراً على استجابة لهذا التغيرات فعلى سبيل المثال لو ان المنظمة تنتج منتجات عديدة ولديها نظام رقابة على المخزون يجب ان يستجيب لأحداث من هذا النوع بمرونة عالية. وتكون العملية اكثر تعقيداً اذا كان عدد المواد المستخدمة كبيرة جداً.

6. الدقة، إذ ان القرارات التي تتخذ بأختلاف طبيعتها تتخذ اساساً على المعلومات فاذا كانت هذه المعلومات غير دقيقة فأن القرارات ستكون غير صائبة وينجم عنها مشاكل كثيرة. ان مدراء الانتاج مثلاً قد يتسترون او يخفون التكاليف الحقيقية للانتاج وكذلك العاملين في قسم التسويق او الموارد البشرية قد يبالغون في بعض الامور. ان هذا الامر يؤدي الى تآكل جوانب من النظام الرقابي وبالتالي يجعله غير قادر على أداء مهمته بفاعلية لذا يجب التأكيد على دقة المعلومات وكفايتها.

7. التوقيت، ولا يعني التوقيت السرعة بل هو ان تأتي المعلومات في الوقت المناسب وللجهة المستفيدة منها.

8. الموضوعية، فالنظام الرقابي الذي يعطي تفاصيل كمية ومحددة هو افضل من ذلك الذي يقدم اراء عمومية وصفية وغير محددة كمياً.

في حين يؤكد (العامري، والغالبي، 2008: 247) ان نظام الرقابة الفعال هو في الحقيقة نظام فرعي Subsystem من نظام الادارة الكلي في المنظمة Overall

Management System وذلك يجب ان يتكامل عمل هذا النظام الفرعي مع باقي الانظمة الفرعية للإدارة وخاصة مع نظام التخطيط ونظام المعلومات في المنظمة.

(2 - 3): القدرات الإدارية

تشير القدرات *Capabilities* إلى مجموعة العمليات الاستراتيجية لدى المنظمة والتي تتميز بها عن غيرها من المنظمات، فالكثير من منظمات الأعمال تمتلك مجموعة من العمليات والتي من خلالها يتم تسليم القيمة للعملاء، إلا أن القليل منها يعتبر هذه العمليات بمثابة العنصر الأساسي للخطة الاستراتيجية والاستراتيجية المعتمدة (Stalk,et..al, 1992:57-69).وأوضحت الدراسات والبحوث أن هناك أربعة أنواع عامة من القدرات، وهي (Hamel & Heene,1994:153-154): القدرات التنظيمية Regulatory؛ القدرات الموضعية Positional ؛ القدرات الوظيفية Functional؛ والقدرات

الثقافية Cultural. حيث ان الطبيعة الرئيسة لهذه الأنواع الأربعة من القدرات يمكن تقسيمها إلى :

- القدرات المستندة على الأصول Capabilities based on Assets : والتي تبين أن القدرات التنظيمية Regulatory تتأتى من إمتلاك الكيانات القانونية مثل حقوق الملكية الفكرية، العقود، العطاءات وغيرها. وهذه كلها قدرات مبررة من الناحية القانونية. فيما تشير القدرات الموضعية Positional إلى نتيجة الأعمال السابقة للمنظمة. إن التمييز الموضعي يتأتى نتيجة الأعمال والقرارت السابقة لمنظمة الأعمال.
- القدرات المستندة على الجدارات Capabilities based on Competencies : والتي تشير إلى أن القدرات الوظيفية Functional تتعلق بالقدرة على القيام بعمل امور معينة، وهي تتأتى من المعرفة، المهارات، وخبرة العاملين، والآخرين من أصحاب المصالح في سلسلة القيمة مثل الموردين، الموزعين، وسماسرة الأسهم، المحامون، وكلاء الإعلانات. فيما تشير القدرات الثقافية Cultural إلى المستوى الثقافي الذي تتمتع فيه منظمة الأعمال من خلال عامليها، ويدخل في إطار القدرات الثقافية العادات والتقاليد، المواقف والإعتقادات، والقيم التي تتخلل الأفراد العاملين والمجموعات في منظمة الأعمال.

ويشير (Grant,2002:158-164) إلى مجموعة الخطوات لوضع القدرات موضع التنفيذ، وهي:

- تحديد الموارد والقدرات الرئيسة لمنظمة الأعمال.
- تقدير الموارد والقدرات، من خلال معيارين أساسيين، **الأول** يتمثل بالأهمية والذي يشير إلى أي الموارد والقدرات أكثر أهمية في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة. فيما يتمثل المعيار **الثاني** بمقارنة نقاط قوة المنظمة وضعفها مع المنافسين في قطاع الأعمال.

- تطوير نتائج الاستراتيجية، وهنا يتطلب من منظمة الأعمال التعرف على سبل إستغلال نقاط قوتها الرئيسة بفاعلية أكثر، وما الذي تستطيع القيام به حيال نقاط ضعفها الرئيسة وتحويل الضعف لدي المنافسين.

وحدد (Tasi & Shin,2004:525) أن القدرات يمكن تطويرها من خلال عمليات التعلم والتي تمكن المديرين من الوصول إلى حلول حول المشاكل التسويقية لمنظماتهم. ويفيد (Day,1994) أن تطوير القدرات يتطلب الاخذ بنظر الإعتبار العمليات التكاملية التي تجري بين المعرفة المستندة على الموارد والموارد غير الملموسة لإيجاد وتوليد قيمة عالية للزبائن، حيث أن القدرات بهذه الحالة تشير إلى مجموعة متكاملة من العمليات الهادفة إلى تطبيق المعرفة الجماعية، والمهارات، وتوافر موارد المنظمة لتلبية الاحتياجات الزبائن، وتمكين المنظمة من إضافة قيمة إلى الزبائن والقدرة على المنافسة للمدى البعيد. ويبين كلاً من (Song & Parry,1997) و (Fahy, et..al, 2000) ان قدرات المنظمات لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين لأنها تتعلق بالمنظمة نفسها وبهذا فهي تعطي المنظمة القدرة على تحقيق ميزة تنافسية بالمقارنة مع المنظمات العاملة في تفس القطاع وبالتالي تحقيق مستويات اداء عالية.

وأكد (Grant,2002: 169-174) إلى أن هناك مداخل عديدة لتطوير القدرات، منها :

- **تطوير الجدارات الفردية لتطوير القدرات التنظيمية**، والتي تشير إلى أن المنظمات التي تعتمد على مواردها في المنافسة، وإذا ما كانت مواردها هي الأفراد العاملين يتطلب ذلك منها إعتماد مدخل تطوير الأفراد العاملين.
- **تملك (إكتساب) منظمات الأعمال**، والتي تشير إلى أن المنظمات التي تقوم فقط بتطوير قدراتها على المدى البعيد، والإعتماد على العمليات ذات الجولات القصيرة من خلال إمتلاك المنظمات أو وحدات أعمال في منظمات أخرى، والتي تمتلك قدرات جذابة.
- **تملك (إكتساب) القدرات من خلال التحالفات الاستراتيجية**، والتي تشير مدى العلاقات التعاونية بين منظمات الأعمال والتي تتضمن الأهداف المشتركة. تتضمن هذه العلاقات الأعمال المشتركة، التكنولوجيا، البحث والتطوير المشترك، الإرتباطات التسويقية والتوزيعية...إلخ.
- **القدرات المطورة**، والتي تشير إلى أن منظمات الأعمال في إطار القيم بتطوير قدرات جديدة تواجه مجموعة من المشاكل، والمتمثلة بالهيكل التنظيمي، الأنظمة الإدارية المعمول بها في المنظمات، بالإضافة إلى المعايير السلوكية المتبعة في المنظمات والتي تدعم القدرات، ولمعالجة هذه المشاكل تحتاج منظمات الأعمال إلى تطوير قدرات على مستوى وحدات أعمالها.
- **سلسلة المنتج**، والتي تبين أن منظمات الأعمال في إطار تطوير قدراتها، تلزم أنفسها بتحدى تطوير منتجات. هذا وإن منظمات الأعمال تقوم بتطوير قدراتها حول المنتجات. ومن خلال إدارة استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة تستطيع

منظمات الأعمال بناء نظام السحب Pull System والذي يعمل على سحب عملية تطوير القدرات الجديدة. إن غايات تطوير منتجات لسحب تطوير قدرات يتطلب مدخل نظامي حيث أن تطوير منتجات متعاقبة يتطلب تطوير قدرات بشكل تزايدي.

(2 - 4): نجاح الأعمال

وقد ورد في الادبيات عدد من المفاهيم للنجاح الاستراتيجيي. فقد عرفه (الركابي، 1998: 220) بقدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو في ظل الاهداف التي تسعى لتحقيقها، وعبر عنه (Kenny, 2001: 10) بنجاح يتحدد بنتائج النشاط بالنسبة للزبائن والعاملين والمالكين وجميع اصحاب المصلحة من منظور خارج - داخل، بدلا من منظور داخل - خارج. في حين عده (الخفاجي والبغدادي، 2001: 154 - 168) ناتج قدرة الادارة الاستراتيجية على انتقاء ثم التعامل مع المواقف التي تحقق نجاحاً متفوقاً للمنظمة، أو ناتج ايمان المديرين بفلسفة المصادفة، وتوظيفهم المختزن في الذاكرة لتوقع تحديات ومستوى النجاح في التعامل معها او تجنبها" وهو بالنسبة لــ (Johnson & Scholes, 2002: 476) نجاحا في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها ومتابعتها. في حين ركز (Maller, 2002: 1-4) على التخطيط الاستراتيجي في

تعريف هذا النجاح بـالتنفيذ الناجح للخطة الاستراتيجية من قبل المنظمة، اذ أعتبر النجاح = التخطيط الاستراتيجي.

وفي اطار اكثر شمولية نظر (Thomas, 2005: 3-4) اليه من خلال القيادة والادارة الناجحة التي تفهم غرض المنظمة وما يحدث في بيئة الاعمال، وتتوقع الاحداث وتواجه الواقع بنظرة الامد تركز على عوامل النجاح الحرجة، للتنافس التي تضيف من خلال قيمة للزبون ولجميع اصحاب المصلحة وتستطيع ايصال الرؤية والغرض والغايات الممكنة الانجاز والاهداف القابلة للقياس، وتعمل على تطوير قدرات جديدة وراس المال الفكري، ويكون تركيزها خارجيا اكثر مما هو داخلي، وتركز على تطوير العاملين وتحفيزهم ورضاهم والتغذية العكسية والتقيم والمراجعة معداً أياه نجاحاً مستداماً.

ويحدد كلاً من (Ward, 2001: 1-2 ؛ Cobbold & lawrie, 2003: 1-8) مقومات النجاح بالجوانب الآتية:

1. القضايا الاستراتيجية Strategic Issues والتي تعد المقوم الاساس للنجاح، فمن خلالها تحدد المنظمة قدراتها ورؤيتها، وتتمكن من قياس نجاحها في عملية التخطيط الاستراتيجي، ثم الاتجاه لتحقيق رسالتها واستراتيجيتها للأمد البعيد، انطلاقا من الافتراض بانها قضايا تتطلب قراراً مستقبلياً ولانها تشكل حجر الزاوية لأية عمليه تخطيط بالشكل الذي يؤثر في مسار اعمال المنظمة، اما الكامن من تلك القضايا فيبرز في نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المدركة وفي تقييم القدرات المنظمية، وهي حينها قضايا ينبغي معالجتها قبل الاعلان عن

استراتيجيات المنظمة، وبما يجعلها تتباين من منظمة لاخرى، ومن سنة لاخرى داخل المنظمة نفسها، وان بعضها يضمحل لتظهر اخرى جديدة. وتتمحور مصادر هذه القضايا في (التركيز الاستراتيجي، والكفايات الاستراتيجية، والتغيير التنظيمي، ومحدودية الموارد، والتحالفات والاكتسابات الاستراتيجية، والاندماجات المؤسسية، والشراكات ..).

2. تمتع المديرين التنفيذيين برؤية ثاقبة في ماهية الاعمال ، وحرصهم على تفسير كيف ان الخطط الاستراتيجية يتوقع لها النجاح بدلاً من اثبات كونها صحيحة والسعي لتجربتها وتشخيص نتائجها.

3. تكرار المنظمة الاستراتيجيات التي نجحت في المرات السابقة وان تسال نفسها باستمرار: مالذي يجري في الواقع؟، وتتنبأ على اساسه بالمستقبل.

4. ارتكاز المنظمة ووحدات اعمالها على نظم اتصالات فاعلة.

5. اعتماد المنظمة لمعايير دقيقة في قياس نجاح برامج التغيير فيها، وارتكازها على اهداف ملائمة وغير موضوعة نسبة للاداء السابق او المقارنات المرجعية الداخلية.

6. تفسير الاستراتيجية بأستمرار والحرص على توافقها وجعل العاملين يدركون ما الذي يسند قدراتهم وينميها.

7. ان يكافح القادة لبناء الثقة وتحفيز العاملين لتحقيق الفوز المبكر ، بعد السنة الاولى في عمل المنظمة وتطبيقها لاستراتيجيتها، كي لا يسرعون في خطواتهم ويضحون ببذرات النجاح التي زرعتها منظماتهم لتجني ثمارها في الامد البعيد.

8. الاعتراف بالماضي والاقتداء به للتحرك الى الامام، وبناء قدرات المنظمة لتبني مشروعات تركز على متطلبات العميل وليس فقط (الموازنة، ووقت التسليم)، وفي هذا اكدت هيئة الاستشاريين الكندية اهمية قدرات العاملين في بناء امكانات التخطيط والتصميم وتنفيذ المشروعات مع تعريفهم الجيد بالاهداف والمخرجات.
9. تحديد دور كل فرد من دون التركيز على اعضاء فريق تنفيذ المشروع او النخبة فيه.
10. اعتماد مدة معينة لاختبار جميع (الافكار ، والمنتجات ، والخدمات، والبرامج) الجديدة واذا لم يكن ذلك ممكناً لا بد من تجزئة المدة على اجزاء اصغر لاجراء التحسينات المطلوبة.
11. الاحتفال بمبادرات التغيير الناجحة في اجواء اجتماعية محفزة على تغييرات اكثر وابداعات بمستوى اعلى.

هذا ويقف وراء الكثير من نجاحات الأعمال التي حظيت بها المنظمات عوامل حرجة Critical Success Factors وقد تباين الباحثون والكتاب في تعريف هذه العوامل وتسميتها وفق التباين والاستراتيجيات المعتمدة والقوى والظروف التنافسية واختلافهم في المنطلقات الفكرية.

اذ يراها (Glueck & Jouch, 1984: 379) العوامل الاكثر اهمية للاستراتيجية والتي تقود الى النجاح في الاعمال. وأعتبرها (Kenny,2001:4) القضايا التي تحتاج المنظمة الى ان تقوم بها بصورة ملائمة كي تنجح مع اصحاب المصالح واية

منظمة اخرى او وحدة اعمال تعتمد في نجاحها والتي يعتمدها اصحاب المصالح لتقييم المنظمة وهو التعريف الاكثر شمولية لانه يجمع بين كون العوامل اداة لبلوغ النجاح الطويل الامد وكونها اداة يعول عليها اصحاب المصالح في تقييم اداء المنظمة من الخارج الى الداخل وفي قياس نجاحها في تنفيذ رؤيتها ثم تحديد ما يريدونه منها على وفق منظورهم وهذا ما يجعلها القضايا الاكثر تاثيرا في قدرة المنظمات على النجاح.

وتعود فكرة تصنيف عوامل النجاح الحرجة إلى عوامل استراتيجية واخرى تكتيكية الى (Schultz, et..al, 1987:34-46). كما واكد (Morris, 1988:34) هذا التصنيف بالرغم من عدم الفصل بين هذه العوامل من قبل كثير من الباحثين وحدد الاستراتيجي الياباني Kenichi ohmae والرئيس الاسبق لمستشاري الادارة في الـ (Mchknsey) هذه العوامل (Lynch, 2000:252) في:

1. العملاء Customers: بتحديد المنظمة لما يرغبون به.
2. التنافس Competition: بتحديد المنظمة لما تحتاج ان تقوم به كي تبقى في مضمار المنافسة.

وازاء هذين العاملين على المنظمة ان تحلل رغبات عملائها وتوفر لهم المنتج الذي يلبيها وان تستمع الى ردود افعالهم إزاءه مع تحليلها لطبيعة المنافسة من جانب المنظمات الاخرى والتصرف حيالها بما يتوافق وقابليتها (كراج وجرانيت، 2002: 46 -45) .

3. المنظمة Organization: بتحليل الموارد والمهارات والقدرات التي توسم بها مقارنة بمنافسيها.

واضاف (Eriksson & Falkengren, 1999:2) عامل "التغيير" الى العوامل المذكورة انفا مع انه لا ينتج عن جميع التغيرات تحسينات جوهرية في حين سمى (Johnson & Scholes, 2002:158) هذه العوامل في (الزبائن، والعلامة التجارية، والتفوق في الخدمة، والتسليم الثابت، وحجم الإنتاج، وعلاقة المنظمة بالمنافسين) بعدها عوامل اساس في وصف اية منظمة بكونها ناجحة جداً شريطة أن تشخص مواردها وكفاياتها التي تعد أساس هذه العوامل وأن توظف الأخيرة في إطار مواردها وكفاياتها لان التفاوت بين الاثنين جعل المنظمات تحقق نجاحات متفاوتة في فروعها، واستنتج (Steinberg, 2004:1) من دراسته ان هذه العوامل تتجسد في (راس المال البشري ، وشركاء الاعمال، وارباب العمل، والمستفيدين من الخدمة او السلعة، والقواعد والسياسات، اجراءات العمل)، الأدوات ممثلة بالتكنولوجيا وإدارة المعلومات. في حين يرى (Wheelen & Hunger, 2004:69) انها تحدد بدلالة الخصائص الاقتصادية والتكنولوجية، والاسلحة التنافسية التي تؤسس المنظمة عليها استراتيجياتها مع وجوب تطبيقها بنجاح كي لا تقود الى الفشل.

(2 - 5): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

, (2 - 5 - 1): الدراسات العربية

- دراسة (بدري، 2001) بعنوان "**التكامل بين استراتيجيات الجودة وانظمة الرقابة الادارية دراسة ميدانية للمنشات الصناعية في دولة الامارات**". هدفت إلى تحليل العلاقة بين استراتيجيات الجودة وانظمة الرقابة الادارية الخاصة بالجودة من خلال دراسة ميدانية على 590 منشاة صناعية في دولة الامارات العربية المتحدة ولقد تم قياس استراتيجية الجودة باستخدام ثمانية معايير تقيس مدى تقيد المديرين باستراتيجيات الجودة مثل استراتيجية الصفر من المعيبات والاستراتيجية التقليدية المبينة على المستوى الاقتصادي للمطابقة بالاضافة الى قياس علاقة استراتيجية الجودة مع نوع ومعدل تكرار اهداف الجودة وتشير نتائج الدراسة الى ان انظمة الرقابة الادارية التي تساند استراتيجية الصفر من المعيبات تشتمل وبمعدل اكبر على برامج منتظمة في وضع الاهداف وانها تستغل بمعدل اكبر المعلومات المرتجعة الخاصة في الجودة اذا ما قورنت مع انظمة الرقابة

الادارية التي تساند الاستراتيجيات التقليدية المبنية على المستوى الاقتصادي للمطابقة ومن ناحية اخرى فان هناك ارتباطا عاليا ايضا بين البرامج الادارية التي تضع اهداف لتكاليف الجودة وبين استراتيجية الصفر من المعيبات كذلك تقدم الدراسة براهين ميدانية لتدعم حقيقة أن المنشآت الصناعية في دولة الامارات التي تعتمد على استراتيجية الصفر من المبيعات حورت وغيرت من انظمتها في الرقابة الادارية لتشيع التطور المستمر للجودة الذي يعتبر اساس هذه الاستراتيجية.

- دراسة (حميد، 2006) بعنوان "مدى فعالية وكفاءة الرقابة الإدارية في قطاع البريد وانعكاساتها الأمنية". هدفت إلى التعرف على خصائص الرقابة الإدارية في قطاع البريد، والتعرف على الأهداف التي تحققها الرقابة الإدارية في قطاع البريد،بالإضافة إلى التعرف على أدوات الرقابة الإدارية المستخدمة فعلاً في قطاع البريد وأي الادوات الاكثر ملائمة فعلاً لطبيعة العمل في قطاع البريد. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين ممن يشغلون المراتب من الاولى وحتى العاشرة في الإدارة الوسطى والتنفيذية بالمديرية العامة للبريد والذين يعملون في كل من مركز بريد الرياض وعددهم (130) موظفاً ومركز بريد الدمام وعددهم (111) موظفاً، ليكون الإجمالي (241) عند تطبيق الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن أكثر خصائص الرقابة الإدارية توافراً التمييز بين الأخطاء الكبيرة والصغيرة، وأقل الخصائص توافراً سرعة التنبؤ. وفيما يتعلق بالأهداف التي تحققها الرقابة الإدارية فقد تبين أن أكثر الأهداف تحققاً هو التعرف

على أسباب الاخطاء، وأن أقلها تحققاً يرتبط بقياس اداء الموظف بالساعات المبذولة في العمل.

- دراسة (نايف، 2007) بعنوان " العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي: دراسة إستطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد". هدفت إلى التعرف على خصائص الرقابة الإدارية في قطاع البريد توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية والأداء الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة. وتحديد الفروق بين الشركات عينة الدراسة في مستوى إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ابرزها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية، وجود تأثير ذي دلالة معنوية للعلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية في الأداء الاستراتيجي. وجود تأثير ذات دلالة معنوية للعلاقة بين كل من: إنتاج المعرفة وكفاءة العمليات الداخلي؛ وإنتاج المعرفة والابداع؛ وتكامل المعرفة والرضا؛ وتكامل المعرفة والنمو والتعلم، وتكامل المعرفة وكفاءة العمليات الداخلية؛ و تكامل المعرفة والإبداع، بالإضافة إلى وجود تأثير كبير وقوي لعمليات إدارة المعرفة في الأداء الاستراتيجي مما يجعل هذه العمليات تؤدي دوراً رئيساً في تحقيق أداء أفضل للشركات عينة الدراسة.

- دراسة (عبد اللطيف، وتركمان، 2005) بعنوان "الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات". هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق أسلوب الرقابة الاستراتيجية ومدى الاستفادة من مزاياها في كلٍ من مشفى الأسد الجامعي والمشفى الوطني في اللاذقية وأسباب عدم تطبيقه. والاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات و التوصيات التي تساعد المنشآت محل البحث في زيادة أدائها و تحقيق أهدافها. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين كفاءة وفعالية المنظمات وأسلوب الرقابة المستخدم. وتزداد كفاءة و فعالية المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الاستراتيجية. وهناك علاقة بين مستوى الأداء ونوع التقنية المستخدمة لقياس الأداء. وهناك علاقة بين نظام المعلومات المستخدم وفعالية الرقابة الاستراتيجية.

- دراسة (أحمد، 2006) بعنوان "نظم الرقابة الداخلية و أثرها على تنفيذ عقود المشتريات الحكومية". هدفت إلى التعرف دراسة وتقييم فعالية نظام الرقابة الداخلية للمشتريات المطبق بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا . اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي في التعرف على المفاهيم الأساسية للرقابة الداخلية وعلى منهج دراسة الحالة لبيان اثر نظام الرقابة الداخلية على تنفيذ عقود المشتريات الحكومي. وقد كانت فرضيات الدراسة كالأتي: نظام الرقابة الفعال على المشتريات يؤدي إلى تقليل تكلفة الشراء من خلال اتباع نظام سليم للمشتريات، وضعف الرقابة الداخلية الناتج من عدم تأهيل الكوادر البشرية يؤدي

إلى زيادة فرص التلاعب بالمشتريات وزيادة حجم الاختلاسات بها، والشراء في الوقت المناسب يوفر الجهد المبذول والزمن والمال، ونظام المراجعة الداخلية بجامعة السودان يعمل بكفاءة وفاعلية وحسب المتطلبات المهنية المتعارف عليها.

- دراسة (عبيدات، 2007) بعنوان "العلاقة بين نظام الرقابة على الجودة الشاملة وفاعلية هذا النظام: دراسة تحليلية للشركات الأردنية الصناعية المساهمة العامة". هدفت إلى استتشكاف العلاقة بين نظام الرقابة على الجودة الشاملة وفاعلية هذا النظام في الشركات الأردنية الصناعية المساهمة العامة، كما هدفت إلى التعرف إلى كيفية اختلاف هذه العلاقة باختلاف الحجم أو الخبرة. وقد شملت الدراسة 80 شركة من أصل 86 شركة مساهمة عامة مدرجة في سوق عمان المالي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ من أهمها: وجود علاقة قوية وإيجابية وذات دلالة إحصائية بين عناصر الرقابة على الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة وبين فاعلية نظام الرقابة. وكان أقوى هذه العناصر علاقة بالفاعلية عنصر تأكيد الجودة. كذلك توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد اختلاف في هذه العلاقة يعود للحجم أو الخبرة. وبناء على هذه النتائج تم تقديم بعض التوصيات.

- دراسة (العجمي، 2010) بعنوان " أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية". هدفت إلى قياس أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على

اداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحه وتطبيق ذلك على شركة البترول الوطنية الكويتية، وشملت عينة الدراسة جميع المدراء ورؤوساء الأقسام في شركة البترول الوطنية الكويتية والبالغ عددهم (200)، وتم استعادة (188) استبانة صالحة للتحليل وبنسبة بلغت (94%). وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي أن للتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب ومباشر على مستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية، وللتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب ومباشر على القدرات التسويقية المتاحه لشركة البترول الوطنية الكويتية (التسعير، المنتج، التوزيع، الاتصالات التسويقية)، وللتوجه الاستراتيجي التحليلي أثر موجب وغير مباشر على كل معدل نمو المبيعات كمقياس لمستوى أداء شركة البترول الوطنية الكويتية بوجود القدرات التسويقية (التسعير، المنتج، التوزيع، الاتصالات التسويقية) كمتغير وسيط.

(2 - 5 - 2): الدراسات الاجنبية

- دراسة (Rajdeep, et..al, 2001) بعنوان "***Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility***".

هدفت إلى معرفة دور التوجه السوقي والمرونة الاستراتيجية في مساعدة المؤسسات التايلاندية للتعامل مع الازمة الاقتصادية الاخيرة من خلال بناء القدرات التنظيمية. تكونت عينة الدراسة من 49 مدير من المشاركين في برامج

تنفيذية في ماجستير ادارة الاعمال في الشمال الشرقي لتايلاند. حيث توصلت الدراسة الى ان التوجه نحو السوق يؤثر ايجاباً في اداء الشركات قبل الازمة والمؤسسات التي كانت ذات مستوى اداء عالي قبل الازمة تميل لان تكون بمستوى افضل بعد الازمة وان للمرونة الاستراتيجية آثار ايجابية على اداء المؤسسة بعد الازمة والتي تعزز شدة المنافسة وتحقق هلامية التكنولوجيا والطلب وان التوجه السوقي والمرونة الاستراتيجية تكمل بعضها البعض في قدرتها على مساعدة المؤسسات للتعامل مع الاوضاع البيئية المحيطة .

- دراسة (Nilsson, 2002) بعنوان " ***Strategy and management control systems: A study of the design and use of management control systems following takeover***".

هدفت إلى وصف وتحليل مدخل management control systems following takeover في الشركات السويدية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود عاملين يوضحان كيفية تصميم أنظمة الرقابة الإدارية وإستخدامها فيما بعد، والعاملين هما: استراتيجية الشركة المعتمدة واستراتيجية الأعمال المحددة من قبل كل إدارة في الشركة. وقد تبين أيضاً كيف ان هذين العاملين يعملان على معالجة الموائمة بين عمليات الشركة.

- دراسة (Sinkovics & Roath, 2004) بعنوان " ***Strategic Oriantation, Capabilities, and Performance in Manufacturer-3PL Relationships***". هدفت إلى دراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي والقدرات والاداء بالمصانع في كل من إنجلترا؛ سكوتلندا؛

ولاس، وشمال إيرلندا. تكونت عينة الدراسة من 142 بنسبة إستجابة 9% من الشركات المشاركة. وقد توصلت الدراسة إلى ان هناك علاقة دالة إحصائية بين التوجه الاستراتيجي والقدرات والاداء في الشركات الخاضعة للدراسة.

- دراسة (Liao, 2006) بعنوان " ***Human resource Management control system and firm performance: a contingency model of corporate control*** ". والتي هدفت إلى توضيح كيف أن نظام رقابة إدارة الموارد البشرية يؤثر على أداء المنظمة ككل. تكونت عينة الدراسة من (93) شركة تستخدم نظام رقابة للموارد البشرية في الولايات المتحدة الامريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن إستخدام نظام رقابة للموارد البشرية في المنظمات يؤثر على أدائها من حيث سرعة الإنجاز وجودة الإنجاز بالإضافة إلى إنعكاسه على الأداء المالي للمنظمة.

- دراسة (Indrani & Herath, 2009) بعنوان " ***A framework for analysing the roles of management control systems in creating competitive advantage***". والتي هدفت إلى بيان الدور المهم الذي تلعبه أنظمة الرقابة الإدارية في توليد مزايا تنافسية للمنظمات بالإضافة إلى تقديم إطار عملي للقياس. ومن خلال قيام الباحثين بمراجعة الأدب النظري المتعلق بأنظمة الرقابة الإدارية والمزايا التنافسية ومكونات كل موضوع توصلت الدراسة إلى أن أنظمة الرقابة الإدارية تحقق ميزة

تنافسية للمنظمات، وتم تقديم إطار عملي لقياس دور أنظمة الرقابة الإدارية في توليد مزايا تنافسية بالإستناد إلى المنافع المتحققة من أنظمة الرقابة الإدارية.

- دراسة (Theriou, 2009) بعنوان "***The relationship between the use of strategic human capital, the design of the Management Control System and organisational performance: an empirical study in the Greek context***". والتي هدفت إلى إختبار العلاقة بين رأس المال البشري وتصميم نظام الرقابة الإدارية والأداء التنظيمي في المحتوى الإغريقي (اليونان). ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم الإعتماد على أنموذج (Widener, 2004) وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية بين رأس المال البشري وتصميم نظام الرقابة الإدارية والأداء التنظيمي.

- دراسة (Indrani, et..al, 2010) بعنوان "***The roles of management control systems in creating competitive advantages: a case study from Sri Lanka***". والتي هدفت إلى توضيح دور أنظمة الرقابة الإدارية في توليد وإدامة الميزة التنافسية. وقد قام الباحثان بمراجعة الأسس النظرية والتطبيقية لأنظمة الرقابة الإدارية والمزايا التنافسية، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك دور لأنظمة الرقابة الإدارية في توليد ميزة تنافسية من حيث الإبداع والمرونة والسرعة في الإستجابة للتغيرات البيئية.

- دراسة (Daniel, et..al, 2011) بعنوان " ***Implementation of Japanese manufacturing strategies through management control systems***". والتي هدفت إلى إختبار العلاقة بين استراتيجيات التصنيع وأنظمة الرقابة الإدارية المستخدمة للتنفيذ. وقد تم التركيز في هذه الدراسة على استراتيجيات التصنيع اليابانية الرشيقة. وقد تكونت عينة الدراسة من من المؤسسات اليابانية لصناعة المعدات والإلكترونيات الخفيفة ما بين الفترة 1988 ولغاية 2003. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط بين استراتيجيات تصنيع الجودة والإنتاج في الوقت المحدد والمرونة وأنظمة الرقابة الإدارية.

(2 - 6): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن بيان ما يميز الدراسة الحالية بالآتي:

- من حيث هدف الدراسة: تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، والتي هدفت إلى بيان أهمية ودور نظم الرقابة الإدارية. في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر نظام الرقابة الإدارية على نجاح الأعمال ودور القدرات الإدارية كمتغير وسيط في شركات صناعة الدهانات في الأردن.

- من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، اما في الدراسة الحالية فقد لجأ الباحث في تحديد متغيرات نظام الرقابة الإدارية (تفادي المخاطرة؛ التفاعل الاستراتيجي؛ ومعايير التنفيذ الملائمة) بالإعتماد على (Simons, 1990: 127-143 ؛Chenhall, 2003: 127-168). أما ما يرتبط بمتغير القدرات الإدارية فقد لجأ الباحث إلى ما حدده (Ron & Helfat, 2003: 1011). وأخيراً فقد حدد الباحث مقياس النجاح بالإستناد إلى (Ward, 2001: 1-2).
- من حيث مجتمع الدراسة وعينتها: تنوعت الإتجاهات البحثية في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية والتي كانت في معظمها تطبيق على الشركات في حين تم تطبيق الدراسة الحالية على شركات صناعة الدهانات في الأردن ومن وجهة نظر المديرين العاميين ومساعديهم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الطريقة والإجراءات

(3 - 1): المقدمـــــــــة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر نظام الرقابة الإدارية على نجاح الأعمال ودور القدرات الإدارية كمتغير وسيط في شركات صناعة الدهانات بالأردن. ولتحقيق هذا الهدف أتبع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن إستخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل على منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأنموذج الدراسة، وأدوات

الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 - 2): منهج الدراسة

تعتبر الدراسة الحالية دراسة تطبيقية، تعتمد على الأسلوب الوصفي والتحليلي، وبهذا استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي وذلك لانه المنهج الاكثر ملاءمة في تحقيق أهداف الدراسة الحالية الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات.

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من كافة مصانع الدهانات والأصباغ في الأردن والبالغ عددها (22) مصنع. أما عينة الدراسة فكانت من المديرين العاميين ومساعديهم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين. وقد قام الباحث بتوزيع (10) استبانات على كل مصنع ليكون العدد الكلي الموزع ما مجمله (220) استبانة على أفراد عينة الدراسة بشكل قصدي، أسترد منها (187)، وبعد فحص الاستبانات فقد تم إستبعاد (13) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي، وبهذا يصبح

عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي ما مجمله (174) استبانة موزعة بين فئات أفراد عينة الدراسة وكما هو موضح بالجدول (3 ــ 1).

الجدول (3 ــ 1)
الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل موزعة حسب فئات أفراد عينة الدراسة

الفئة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
مدير عام	22	17	15
مساعد مدير الإدارة	22	19	17
مدير إدارة	66	57	56
رئيس قسم	88	74	69
مشرف	22	20	17
المجموع	220	187	174

(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الجدول (3 ــ 2) يبين المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر ، الجنس ، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة ، التخصص)، حيث يتضح أن 86% هم من الذين تتراوح أعمارهم بين أقل من 30 سنة إلى 49 سنة وهو ما يدل إلى التركيز على العنصر الشبابي. وتبين أن ما نسبته 83% هم من الذكور، وأن 17% من الإناث. وأشارت النتائج أن 81% من المبحوثين هم من حملة درجة البكالوريوس، وأن 10% هم من حملة درجة الدبلوم العال، وأن ما نسبته 7 % هم

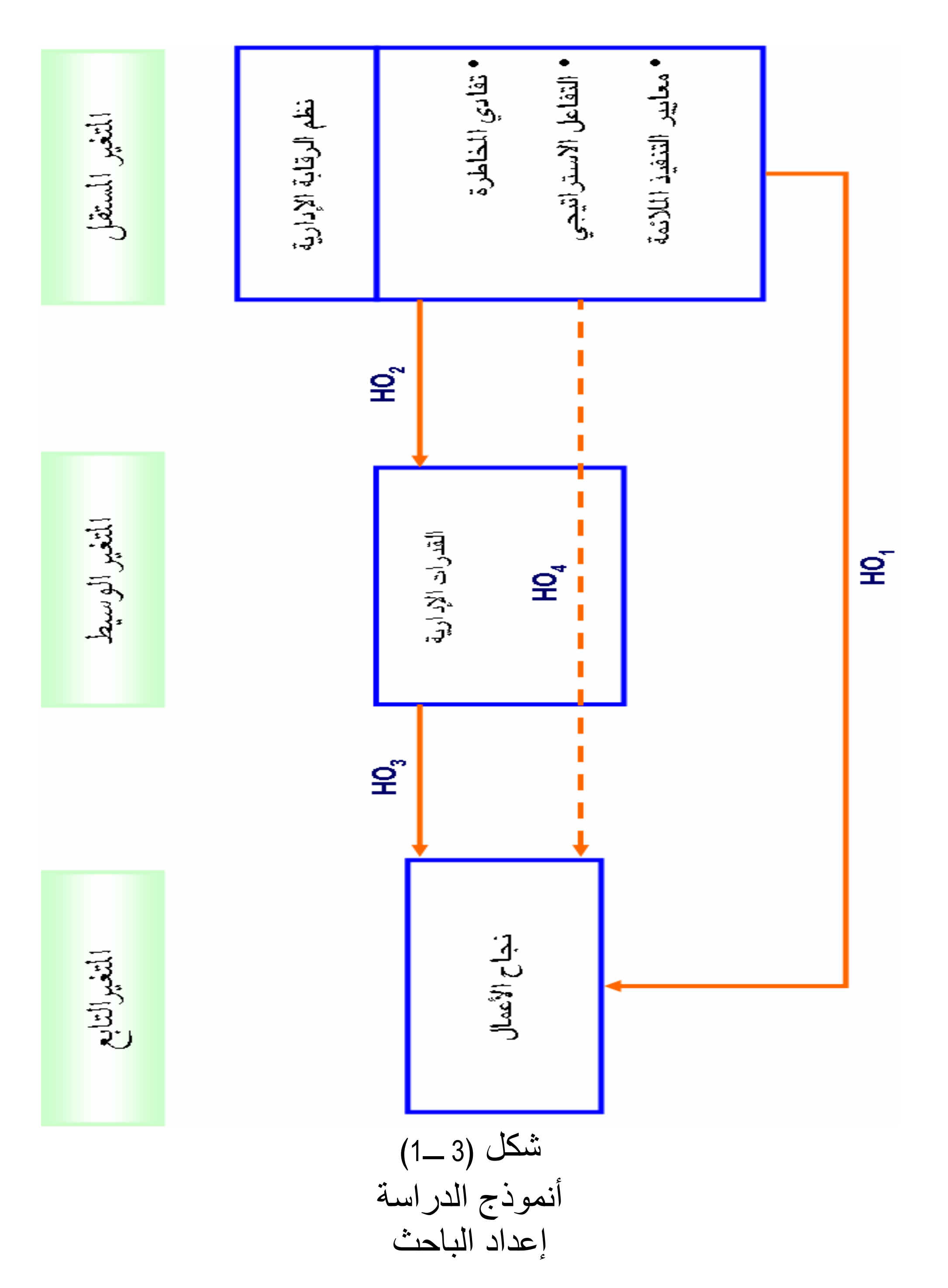
من حملة درجة الماجستير في إختصاصاتهم. وأخيراً فإن 2 % من المبحوثين هم من حملة درجة الدكتوراه. وما يتعلق بعدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن ما نسبته 16% هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، وأن 43 % هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم بين 6 ــ 10 سنوات؛ وأن 38% هم تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 11 ــ 15 سنة. وأن ممن تزيد سنوات خبرتهم عن 16 سنة شكلوا ما نسبته 4%. وأخيراً، ما يتعلق بالتخصص فقد أظهرت النتائج أن 33% هم من المختصين بالعلوم الإدارية، وأن 49% هم من المختصين بالعلوم الهندسية، وأن 18% هم ممن مختصين بالعلوم الحاسوبية.

الجدول (3 ــ2)
يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30 سنة	47	27
		من 30– 39 سنة	61	35
		من 40– 49 سنة	42	24
		50 سنة فأكثر	24	14
المجموع			174	%100
2	الجنس	ذكر	145	83
		أنثى	29	17
المجموع			174	%100

3	المؤهل العلمي	بكالوريوس	141	81
		دبلوم عال	17	10
		ماجستير	13	7
		دكتوراه	3	2
		المجموع	174	%100
4	عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	27	16
		من 6 - 10 سنوات	74	43
		من 11 - 15 سنة	66	38
		16 سنة فأكثر	7	4
		المجموع	174	%100
5	التخصص	علوم إدارية	57	33
		علوم هندسية	85	49
		علوم حاسوبية	32	18

(3 - 5): أنموذج الدراسة



شكل (3 ــ1)
أنموذج الدراسة
إعداد الباحث

(3 - 6): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

بغية تحقيق هدف الدراسة، تم الاعتماد على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل:

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الاجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.
2. الاستبانة: لغرض توفير البيانات المتعلقة بالدراسة فقد صممت الاستبانة بعد الأخذ بأراء مجموعة من الباحثين والكتاب في مجال موضوع الدراسة، والتي استهدفت الحصول على البيانات الأولية لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وتضمنت الاستبانة أربعة أجزاء، هي:

أولاً: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (6) متغيرات وهي (العمر ، الجنس ، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة ، التخصص ، والموقع الوظيفي) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوعة الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

ثانياً: تضمن نظم الرقابة الإدارية من خلال ثلاثة متغيرات رئيسة (تفادي المخاطر، التفاعل الاستراتيجي ، معايير التنفيذ الملائمة) و(15) فقرة لقياسها. وقد قسمت الفقرات على النحو التالي:

تفادي المخاطر	التفاعل الاستراتيجي	معايير التنفيذ الملائمة
5	5	5

وتراوح مدى الاستجابة من (1 ـ 5) وفق مقياس *LiKert* وكالأتي:

أتفق كلياً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
5	4	3	2	1

ثالثاً: تضمن هذا الجزء القدرات الإدارية من خلال (6) فقرات لقياسها.

وتراوح مدى الاستجابة من (1 ـ 5) وفق مقياس *LiKert* وكالأتي:

أتفق كلياً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
5	4	3	2	1

رابعاً: تضمن هذا الجزء نجاح الأعمال من (5) فقرة لقياسها.

وتراوح مدى الاستجابة من (1 ـ 5) وفق مقياس *LiKert* وكالأتي:

أتفق كلياً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
5	4	3	2	1

وبهذا تكون المقياس من (26) فقرة تراوح مدى الاستجابة من (1 ـــ 5) وفق مقياس *LiKert* الخماسي.

(3 - 7): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للاجابـة عـن اسـئلة الدراسـة واختبـار فرضـياتها إعتمـد الباحـث الأسـاليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- إختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة والتي تم إعدادها خصيصاً لفحص متغيرات الدراسة
- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها.
- إختبار *T* لعينة واحدة *One sample T-test* للتحقق من معنوية فقرات الاستبانة المعدة.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس تأثير متغير مستقل واحد أو أكثر على المتغير التابع.
- تحليل المسار *Path Analysis* لبيان التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة الحالية.
- مستوى الأهمية، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{\text{العلامة القصوى – العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مستوى الأهمية} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبذلك يكون مستوى الأهمية المنخفض 1 – أقل من 2.33
ومستوى الأهمية المتوسط من 2.33 لغاية 3.66
ومستوى الأهمية المرتفع أكثر من 3.67.

(3 - 8): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (4) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات اداة الدراسة

قام الباحث بحساب ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة بالإعتماد على صيغة Cronbach Alpha، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب

الحصول عليها غير محددة ، إلا أن الحصول على (Alpha ≥ 0.60) يعتبر في الناحية التطبيقية للعلوم الادارية والانسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003).

والجدول (3 – 3) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

الجدول (3 – 3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	قيمة (α) ألفا
	نظم الرقابة الإدارية	0.877
1	تفادي المخاطر	0.800
2	التفاعل الاستراتيجي	0.794
3	معايير التنفيذ الملائمة	0.729
	القدرات الإدارية	0.753
	نجاح الأعمال	0.766
	الإستبانة ككل	0.893

الـفـصـل الرابع

التحليل الاحصـائي وإختبـار الفرضيات

(4 - 1): المقدمـــــــــة

(4 - 2): التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

(4 - 3): إختبار فرضيات الدراسة

(4 - 1): المقدمـــــــة

يستعرض هذا الفصل التحليل الاحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الاحصائية الآولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والاهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الاحصائية الخاصة بكل منها.

(4 - 2): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

أولاً: نظم الرقابة الإدارية

لوصف مستوى أهمية نظم الرقابة الإدارية من حيث (تفادي المخاطر ؛ التفاعل الاستراتيجي ؛ معايير التنفيذ الملائمة) في مصانع الدهانات والأصباغ في الأردن، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 – 1) ؛ (4 – 2) ؛ (4 – 3).

جدول (4 ـ 1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية تفادي المخاطر في مصانع الدهانات والأصباغ في الأردن

ت	تفادي المخاطر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تستثمر الشركة في مشاريع ذات مخاطرة منخفضة	3.48	0.80	8.939	0.000	2	متوسط
2	تستثمر الشركة في تكنولوجيا عالية التقنية لتقديم منتجاتها	3.38	0.73	7.297	0.000	3	متوسط
3	تتخذ الشركة قرارات حذرة بالرغم من حالة عدم التأكد التي تحيط بها	3.36	0.71	6.237	0.000	4	متوسط
4	تؤكد فلسفة الإدارة العليا في الشركة على تطوير منتجاتها مع الأخذ بنظر الأعتبار وضعها المالي	3.03	0.69	3.059	0.000	5	متوسط
5	تقتنص الشركة الفرص المتاحة في السوق مع التخوف من مخاطرها	3.60	0.83	10.235	0.000	1	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتفادي المخاطر	3.37	0.75				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.653).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 ـــ 1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتفادي المخاطر. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.03 ـــ 3.60). بمتوسط حسابي عام مقداره (3.37) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المتوسط لتفادي المخاطر. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تقتنص الشركة الفرص المتاحة في السوق مع التخوف من مخاطرها" بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.37)، وانحراف معياري بلغ (0.83)، فيما

حصلت الفقرة "تؤكد فلسفة الإدارة العليا في الشركة على تطوير منتجاتها مع الأخذ بنظر الأعتبار وضعها المالي" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.03) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.37) وانحراف معياري (0.69). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تفادي المخاطر بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير تفادي المخاطر. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير تفادي المخاطر حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تفادي المخاطر في مصانع الدهانات والأصباغ في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسط.

كما يشير الجدول (4 ــ 2) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتفاعل الاستراتيجي. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.22 ــ 3.61). بمتوسط حسابي عام مقداره (3.44) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المتوسط للتفاعل الاستراتيجي. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يساعد النظام الإداري في الشركة على تطوير أساليب لمواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة" بمتوسط حسابي بلغ (3.61) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.44)، وانحراف معياري بلغ (0.68)، فيما حصلت الفقرة "يمكن النظام الإداري في

الشركة بمعرفة خصائص الأسواق لإعداد الاستراتيجيات المناسبة لأي وضع محتمل حالي ومستقبلي" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.22) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.44) وانحراف معياري (0.91). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التفاعل الاستراتيجي بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير التفاعل الاستراتيجي. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير التفاعل الاستراتيجي حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية التفاعل الاستراتيجي في مصانع الدهانات والأصباغ في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسط.

جدول (4 ـ 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية التفاعل الاستراتيجي في مصانع الدهانات والأصباغ في الأردن

ت	التفاعل الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
6	يسمح النظام الإداري المعمول به في الشركة بتبادل المعلومات بسرعة بين جميع الإدارات واللإسام وحسب الحاجة	3.40	0.99	4.613	0.000	4	متوسط
7	يمكن النظام الإداري في الشركة بمعرفة خصائص الأسواق لإعداد الاستراتيجيات المناسبة لأي وضع محتمل حالي ومستقبلي	3.22	0.91	3.533	0.000	5	متوسط
8	يساعد النظام الإداري في الشركة على تشخيص التغيرات التي تحصل في بيئات الأسواق المختلفة التي يعمل فيها	3.54	0.75	7.110	0.000	2	متوسط
9	يساعد النظام الإداري في الشركة على تطوير أساليب لمواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة	3.61	0.68	8.647	0.000	1	متوسط
10	يساعد النظام الإداري في الشركة بصياغة خيارات ستراتيجية جديدة لمواجهة الفرص والتهديدات التي يجابهونها	3.41	0.80	5.081	0.000	3	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتفاعل الاستراتيجي	3.44	0.83				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.653).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويظهر الجدول (4 ـــ 3) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمعايير التنفيذ الملائمة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.34 ـ 4.09). بمتوسط حسابي عام مقداره (3.65) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المتوسط لمعايير التنفيذ الملائمة. فقد جاءت في المرتبة الأولى

فقرة "تهدف إدارة الشركة إلى اعتماد برامج إنتاج تؤدي إلى زيادة رضا العملاء والمستفيدين من المنتجات المقدمة" بمتوسط حسابي بلغ (4.09) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.65)، وانحراف معياري بلغ (0.85)، فيما حصلت الفقرة "تتغير الأهداف الاستراتيجية للعمليات الإنتاجية في الشركة بتغير حاجات ورغبات العملاء والمستفيدين" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.34) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.65) وانحراف معياري (1.03). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات افراد عينة الدراسة حول متغير معايير التنفيذ الملائمة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير معايير التنفيذ الملائمة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير معايير التنفيذ الملائمة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية معايير التنفيذ الملائمة في مصانع الدهانات والأصباغ في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسط.

جدول (4 ــ 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية معايير التنفيذ الملائمة في مصانع الدهانات والأصباغ في الأردن

ت	معايير التنفيذ الملائمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
11	يؤكد مجلس إدارة الشركة على الالتزام التام بتنفيذ البرامج الإدارية المحددة سلفاً	3.36	1.19	4.395	0.000	4	متوسط
12	يهتم رؤساء الأقسام بمتابعة برنامج الإدارة والإنتاج بفاعلية وحث الموظفين على الالتزام به	3.99	0.82	15.925	0.000	2	مرتفع
13	تهدف إدارة الشركة إلى اعتماد برامج إنتاج تؤدي إلى زيادة رضا العملاء والمستفيدين من المنتجات المقدمة	4.09	0.85	16.977	0.000	1	مرتفع
14	تتبنى الإدارة العليا في الشركة الأهداف الاستراتيجية العامة للعمليات الإنتاجية بالاعتماد على حاجات ورغبات العملاء والمستفيدين	3.46	0.98	4.873	0.000	3	متوسط
15	تتغير الأهداف الاستراتيجية للعمليات الإنتاجية في الشركة بتغير حاجات ورغبات العملاء والمستفيدين	3.34	1.03	3.958	0.000	5	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمعايير التنفيذ الملائمة	3.65	0.97				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.653).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

ثانياً: القدرات الإدارية في مصانع الدهانات والأصباغ في الأردن

لوصف مستوى أهمية القدرات الإدارية في مصانع الدهانات والأصباغ في الأردن، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 ـ 4).

جدول (4 ـ 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية القدرات الإدارية في مصانع الدهانات والأصباغ في الأردن

ت	القدرات الإدارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
16	تمتلك الشركة كوادر فنية ذوي اختصاصات نادرة	3.33	0.80	5.498	0.000	5	متوسط
17	تسعى الشركة إلى تحقيق التفوق على المنافسين باستمرار	3.28	0.88	4.154	0.000	6	متوسط
18	تعد الموارد المتاحة في الشركة الأساس لبناء قدرتها الإدارية	4.34	0.84	21.012	0.000	1	مرتفع
19	تمتلك الشركة أجهزة ومعدات متطورة قادرة على إنتاج المنتجات بتنافسية	3.93	0.91	13.377	0.000	2	مرتفع
20	تكرس الشركة إمكانياتها لمعالجة حالات الضعف فيها	3.67	0.81	10.911	0.000	4	مرتفع
21	توظف الشركة رأس مالها الفكري لخدمة عملياتها	3.75	0.90	10.921	0.000	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للقدرات الإدارية	3.72	0.86				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.653).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 ـــ 4) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالقدرات الإدارية في مصانع الدهانات والأصباغ في الأردن. حيث تراوحت

المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.28 ـ 4.34). بمتوسط حسابي عام مقداره (3.72) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المرتفع للقدرات الإدارية. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تعد الموارد المتاحة في الشركة الأساس لبناء قدرتها الإدارية" بمتوسط حسابي بلغ (4.34) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.72)، وانحراف معياري بلغ (0.84)، فيما حصلت الفقرة " تسعى الشركة إلى تحقيق التفوق على المنافسين باستمرار" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.28) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.72) وانحراف معياري (0.88). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير القدرات الإدارية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير القدرات الإدارية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير القدرات الإدارية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية القدرات الإدارية في في مصانع الدهانات والأصباغ في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ثالثاً: نجاح الأعمال في مصانع الدهانات والأصباغ في الأردن

لوصف مستوى أهمية نجاح الأعمال في مصانع الدهانات والأصباغ في الأردن، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 ـ 5).

جدول (4 ـ 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أهمية نجاح الأعمال في مصانع الدهانات والأصباغ في الأردن

ت	نجاح الأعمال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
22	تنفتح الشركة على بيئة عملها لتستجيب للإحتياجات المتغيرة لفئات المتعاملين	3.86	0.91	12.521	0.000	5	مرتفع
23	تباطؤ الشركة على الحاجات المجتمعية يضعف رضا المنظمات المتعاملة معها على أدائها	3.87	0.74	15.532	0.000	4	مرتفع
24	ضعف إنفتاح الشركة على الحاجات المجتمعية يضعف رضا المنظمات المتعاملة معها عن أدائها	4.32	0.79	22.011	0.000	1	مرتفع
25	تقيم الشركة الشراكات مع المنظمات ذات العلاقة بعملها لتلبية الحاجات المتجددة للمتعاملين	4.16	0.87	17.700	0.000	2	مرتفع
26	رضا فئات المتعاملين يقع ضمن أولويات برنامج استجابة الشركة للتغييرات البيئية المتلاحقة	4.08	0.76	18.665	0.000	3	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لنجاح الأعمال	4.06	0.81				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.653).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالإستناد إلى الوسط الإفتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 ـ 5) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بنجاح الأعمال في مصانع الدهانات والأصباغ في الأردن. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.86 ـ 4.32). بمتوسط حسابي عام مقداره

(4.06) على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير إلى المستوى المرتفع لنجاح الأعمال في مصانع الدهانات والأصباغ في الأردن. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "ضعف إنفتاح الشركة على الحاجات المجتمعية يضعف رضا المنظمات المتعاملة معها عن أدائها" بمتوسط حسابي بلغ (4.32) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.06)، وانحراف معياري بلغ (0.79)، فيما حصلت الفقرة "تنفتح الشركة على بيئة عملها لتستجيب للإحتياجات المتغيرة لفئات المتعاملين" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.06) وانحراف معياري (0.91). ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تجاح الأعمال بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متغير تجاح الأعمال. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، حيث نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم يكن هناك إختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لمتغير نجاح الأعمال حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية تجاح الأعمال في في مصانع الدهانات والأصباغ في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل المسار، وكما يلي:

الفرضية الرئيسة الاولى HO_1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الرقابة الإدارية (تفادي المخاطرة؛ التفاعل الاستراتيجي؛ ومعايير التنفيذ الملائمة) على نجاح أعمال لشركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى دلالة (0.05).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر لنظام الرقابة الإدارية (تفادي المخاطرة؛ التفاعل الاستراتيجي؛ ومعايير التنفيذ الملائمة) على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 6).

جدول (4 ــ 6)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير نظام الرقابة الإدارية على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
نجاح الأعمال	0.401	0.161	10.840	الإنحدار	3	0.000	تفادي المخاطرة	0.195	2.016	0.047
				البواقي	170		التفاعل الاستراتيجي	0.468	4.899	0.000
				المجموع	173		معايير التنفيذ الملائمة	0.313	3.520	0.001

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 6) أثر نظام الرقابة الإدارية (تفادي المخاطرة؛ التفاعل الاستراتيجي؛ ومعايير التنفيذ الملائمة) على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام الرقابة الإدارية (تفادي المخاطرة؛ التفاعل الاستراتيجي؛ ومعايير التنفيذ الملائمة) على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.401) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.161)، أي أن ما قيمته (0.161) من التغيرات في نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بنظام الرقابة الإدارية بأبعاده، كما بلغت قيمة درجة

التـأثير β (0.195) لتفـادي المخـاطر، (0.468) للتفاعـل الاسـتراتيجي، (0.313) لمعـايير التنفيذ الملائمـة. وهذا يعنـي أن الزيـادة بدرجـة واحدة فـي مستوى الإهتمـام بنظـام الرقابة الإدارية بأبعاده يؤدي إلى زيادة في نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بـالأردن بقيمــة (0.195) لتفــادي المخــاطر، (0.468) للتفاعــل الاســتراتيجي، (0.313) لمعايير التنفيذ الملائمة. ويؤكد معنويـة هذا التـأثير قيمـة F المحسوبة والتـي بلغت (10.840) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). وهذا يؤكد عدم صـحة قبول الفرضـية الرئيسة الاولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الرقابة الإدارية (تفادي المخاطرة؛ التفاعل الاستراتيجي؛ ومعايير التنفيذ الملائمة) على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد نظـام الرقابـة الإدارية علـى نجـاح أعمـال شركات صناعة الدهانات بالأردن، تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط، وكما يلي:

HO_{1-1}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفادي المخاطر على نجاح أعمال لشركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى ($\alpha \le 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر تفادي المخاطر على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 – 7).

جدول (4 – 7)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تفادي المخاطر على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
نجاح الأعمال	0.234	0.055	9.947	1 172 173	0.002	0.163	3.154	0.002

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 – 7) أثر تفادي المخاطر على نجاح أعمال لشركات صناعة الدهانات بالأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتفادي المخاطر على نجاح أعمال لشركات صناعة الدهانات بالأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.234) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.055)، أي أن ما قيمته (0.055) من التغيرات في نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بتفادي المخاطر، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.163). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة

واحدة في مستوى الإهتمام بتفادي المخاطر يؤدي إلى زيادة في نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بقيمة (0.163). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *F* المحسوبة والتي بلغت (9.947) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفادي المخاطر على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى دلالة (0.05)

HO_{1-2}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل الاستراتيجي على نجاح أعمال لشركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر التفاعل الاستراتيجي على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 8).

جدول (4 ــ 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التفاعل الاستراتيجي على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
نجاح الأعمال	0.314	0.098	18.784	1 172 173	0.000	0.209	0.000	0.000

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 8) أثر التفاعل الاستراتيجي على نجاح أعمال لشركات صناعة الدهانات بالأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتفاعل الاستراتيجي على نجاح أعمال لشركات صناعة الدهانات بالأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.314) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.098)، أي أن ما قيمته (0.098) من التغيرات في نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتفاعل الاستراتيجي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.209). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتفاعل الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة في نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بقيمة (0.209). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (18.784) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد صحة

قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل الاستراتيجي على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى دلالة (0.05)

HO_{1-3}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير التنفيذ الملائمة على نجاح أعمال لشركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر معايير التنفيذ الملائمة على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 ـ 9).

جدول (4 ـ 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير معايير التنفيذ الملائمة على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
نجاح الأعمال	0.393	0.155	31.488	1 172 173	0.000	0.363	5.611	0.000

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـــ 9) أثر معايير التنفيذ الملائمة على نجاح أعمال لشركات صناعة الدهانات بالأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمعايير التنفيذ الملائمة على نجاح أعمال لشركات صناعة الدهانات بالأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.393) عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.155)، أي أن ما قيمته (0.155) من التغيرات في نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بمعايير التنفيذ الملائمة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.363). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بمعايير التنفيذ الملائمة يؤدي إلى زيادة في نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بقيمة (0.363). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (31.488) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \le$ 0.05). وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير التنفيذ الملائمة على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الثانية HO_2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الرقابة الإدارية (تفادي المخاطرة؛ التفاعل الاستراتيجي؛ ومعايير التنفيذ الملائمة) على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى دلالة (0.05).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر نظام الرقابة الإدارية (تفادي المخاطرة؛ التفاعل الاستراتيجي؛ ومعايير التنفيذ الملائمة) على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 10).

جدول (4 ــ 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير نظام الرقابة الإدارية على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
القدرات الإدارية	0.499	0.249	18.733	الإنحدار	3	0.000	تفادي المخاطرة	0.132	2.032	0.044
				البواقي	170		التفاعل الاستراتيجي	0.150	2.070	0.040
				المجموع	173		معايير التنفيذ الملائمة	0.174	1.922	0.056

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 10) أثر نظام الرقابة الإدارية (تفادي المخاطرة؛ التفاعل الاستراتيجي؛ ومعايير التنفيذ الملائمة) على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام الرقابة الإدارية (تفادي المخاطرة؛ التفاعل الاستراتيجي؛ ومعايير التنفيذ الملائمة) على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.499) عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.249)، أي أن ما قيمته (0.249) من التغيرات في القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بنظام الرقابة الإدارية بأبعاده، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.132) لتفادي المخاطر، (0.150) للتفاعل الاستراتيجي، (0.174) لمعايير التنفيذ الملائمة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بنظام الرقابة الإدارية بأبعاده يؤدي إلى زيادة في القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن بقيمة (0.132) لتفادي المخاطر، (0.150) للتفاعل الاستراتيجي، (0.174) لمعايير التنفيذ الملائمة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (18.733) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الرقابة الإدارية (تفادي المخاطرة؛ التفاعل الاستراتيجي؛ ومعايير التنفيذ الملائمة) على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى دلالة (0.05)

وللتحقق من أثر كل بعد من أبعاد نظام الرقابة الإدارية على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن، تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط، وكما يلي:

HO_{2-1}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفادي المخاطر على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر تفادي المخاطر على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 ـ 11).

جدول (4 ـ 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير تفادي المخاطر على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
القدرات الإدارية	0.429	0.184	38.849	1 172 173	0.000	0.303	6.233	0.000

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـ 11) أثر تفادي المخاطر على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتفادي المخاطر على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.429) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.184)، أي أن ما قيمته (0.184) من التغيرات في القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بتفادي المخاطر، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.303). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بتفادي المخاطر يؤدي إلى زيادة في القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن بقيمة (0.303). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (38.849) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفادي المخاطر على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى دلالة (0.05)

HO_{2-2}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل الاستراتيجي على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر التفاعل الاستراتيجي على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 ـ 12).

جدول (4 ـ 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التفاعل الاستراتيجي على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
القدرات الإدارية	0.451	0.204	44.004	1 172 173	0.000	0.324	6.634	0.000

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـــ 12) أثر التفاعل الاستراتيجي على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتفاعل الاستراتيجي على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.451) عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.204)، أي أن ما قيمته (0.204) من التغيرات في القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتفاعل الاستراتيجي، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.324). وهذا يعني

أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتفاعل الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة في القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن بقيمة (0.324).
ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (44.004) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل الاستراتيجي على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى دلالة (0.05)

HO_{2-3}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير التنفيذ الملائمة على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر معايير التنفيذ الملائمة على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن، وكما هو موضح بالجدول (4 ــ 13).

جدول (4 ــ 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير معايير التنفيذ الملائمة على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة

القدرات الإدارية	0.422	0.178	37.219	1 172 173	0.000	0.419	6.101	0.000

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ــ 13) أثر معايير التنفيذ الملائمة على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمعايير التنفيذ الملائمة على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.422) عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.178)، أي أن ما قيمته (0.178) من التغيرات في القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بمعايير التنفيذ الملائمة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.419). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بمعايير التنفيذ الملائمة يؤدي إلى زيادة في القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن بقيمة (0.419). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (37.219) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير التنفيذ الملائمة على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الثالثة HO_3

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن على نجاح أعمالها عند مستوى دلالة (0.05).

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط للتحقق من أثر القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن على نجاح أعمالها، وكما هو موضح بالجدول (4 ـ 14).

جدول (4 ـ 14)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن على نجاح أعمالها

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	t المحسوبة	Sig** مستوى الدلالة
نجاح الأعمال	0.620	0.385	107.542	1 172 173	0.000	0.576	10.370	0.000

*يكون التأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 ـ 14) أثر القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن على نجاح أعمالها. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن على نجاح أعمالها، إذ بلغ معامل الارتباط *R* (0.620) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل

التحديد R^2 فقد بلغ (0.385)، أي أن ما قيمته (0.385) من التغيرات في نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالقدرات الإدارية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.576). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالقدرات الإدارية يؤدي إلى زيادة في نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بقيمة (0.576). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (107.542) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن على نجاح أعمالها عند مستوى دلالة (0.05)

الفرضية الرئيسة الرابعة HO_4

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الرقابة الإدارية (تفادي المخاطرة؛ التفاعل الاستراتيجي؛ ومعايير التنفيذ الملائمة) على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة (0.05).

لإختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 16 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

إذ يوضح الجدول (4 – 15) نتائج تحليل المسار لتأثير نظام الرقابة الإدارية على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام الرقابة الإدارية على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (80.803)، وهي ذي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.973) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.931) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.021) وهي مقاربة لقيمة الصفر. فيما بلغ التأثير المباشر لنظام الرقابة الإدارية على القدرات الإدارية (0.788)، وهو ما يشير إلى أن نظام الرقابة الإدارية يؤثر على القدرات الإدارية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بنظام الرقابة الإدارية من شأنه توليد تأثير على القدرات الإدارية. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للقدرات الإدارية على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن (0.613)، وهو ما يشير إلى أن القدرات الإدارية تؤثر على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالقدرات الإدارية من شأنه توليد تأثير على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن. وقد بلغ التاثير غير المباشر لنظام

الرقابة الإدارية على نجاح أعمال لشركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية (0.483)، وهو ما يؤكد أن القدرات الإدارية تلعب دوراً في تأثير نظام الرقابة الإدارية على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لنظام الرقابة الإدارية على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط. إذ أن زيادة الاهتمام بنظام الرقابة الإدارية في ظل وجود القدرات الإدارية من شأنه التأثير على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الرقابة الإدارية على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وللتحقق من تأثير كل متغير من متغيرات نظام الرقابة الإدارية على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية، تم استخدام تحليل المسار، كما هو موضح بالجداول (4 ـــ 16) ، (4 ـــ 17) ، (4 ـــ 18).

جدول (4 – 15)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر نظام الرقابة الإدارية على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط

البيان	Chi^2 المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
نظام الرقابة الإدارية على نجاح الأعمال بوجود القدرات الإدارية	80.803	0.973	0.931	0.021	نظام الرقابة الإدارية على القدرات الإدارية	0.788	*0.483	0.000
					القدرات الإدارية على نجاح الأعمال	0.613		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero
GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one
CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر
مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

HO_{4-1}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتفادي المخاطر على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 16 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

إذ يوضح الجدول (4 – 16) نتائج تحليل المسار لتأثير تفادي المخاطر على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتفادي المخاطر على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (42.012)، وهي ذي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.915) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.987) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.017) وهي مقاربة لقيمة الصفر. فيما بلغ التأثير المباشر لتفادي المخاطر على القدرات الإدارية (0.708)، وهو ما يشير إلى أن تفادي المخاطر تؤثر على القدرات الإدارية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بتفادي المخاطر من شأنه توليد تأثير على القدرات الإدارية. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للقدرات الإدارية على نجاح

أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن (0.613)، وهو ما يشير إلى أن القدرات الإدارية تؤثر على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالقدرات الإدارية من شأنه توليد تأثير على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن. وقد بلغ التاثير غير المباشر لتفادي المخاطر على نجاح أعمال لشركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية (0.434)، وهو ما يؤكد أن القدرات الإدارية تلعب دوراً في تأثير تفادي المخاطر على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير لتفادي المخاطر على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط. إذ أن زيادة الاهتمام بتفادي المخاطر في ظل وجود القدرات الإدارية من شأنه التأثير على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفادي المخاطر على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإداريـة كمتغير وسيط عند مستوى دلالـة ($\alpha \leq$ 0.05)

جدول (4 – 16)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر تفادي المخاطر على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط

البيان	Chi² المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
تفادي المخاطر على نجاح الأعمال بوجود القدرات الإدارية	42.012	0.915	0.987	0.017	تفادي المخاطر على القدرات الإدارية	0.708	*0.434	0.000
					القدرات الإدارية على نجاح الأعمال	0.613		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero — الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر
GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

HO_{4-2}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل الاستراتيجي على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 16 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

إذ يوضح الجدول (4 ــ 17) نتائج تحليل المسار لتأثير التفاعل الاستراتيجي على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتفاعل الاستراتيجي على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (53.076)، وهي ذي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.935) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.973) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.026) وهي مقاربة لقيمة الصفر. فيما بلغ التأثير المباشر للتفاعل الاستراتيجي على القدرات الإدارية (0.665)، وهو ما يشير إلى أن التفاعل الاستراتيجي يؤثر على القدرات الإدارية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتفاعل الاستراتيجي من شأنه توليد تأثير على القدرات الإدارية. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للقدرات

الإدارية على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن (0.613)، وهو ما يشير إلى أن القدرات الإدارية تؤثر على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالقدرات الإدارية من شأنه توليد تأثير على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن. وقد بلغ التاثير غير المباشر للتفاعل الاستراتيجي على نجاح أعمال لشركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية (0.407)، وهو ما يؤكد أن القدرات الإدارية تلعب دوراً في تأثير التفاعل الاستراتيجي على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير للتفاعل الاستراتيجي على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط. إذ أن زيادة الاهتمام بالتفاعل الاستراتيجي في ظل وجود القدرات الإدارية من شأنه التأثير على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل الاستراتيجي على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول (4 ــ 17)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر للتفاعل الاستراتيجي على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط

البيان	Chi^2 المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
التفاعل الاستراتيجي على نجاح الأعمال بوجود القدرات الإدارية	53.076	0.935	0.973	0.026	التفاعل الاستراتيجي على القدرات الإدارية	0.665	*0.407	0.000
					القدرات الإدارية على نجاح الأعمال	0.613		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero — الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر

GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

HO_{4-3}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير التنفيذ الملائمة على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

لإختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بأسلوب تحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos 16 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

إذ يوضح الجدول (4 ـ 18) نتائج تحليل المسار لتأثير معايير التنفيذ الملائمة على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمعايير التنفيذ الملائمة على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط، إذا بلغت قيمة Chi^2 المحسوبة (47.117)، وهي ذي دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما قيمته (0.941) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.918) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.034) وهي مقاربة لقيمة الصفر. فيما بلغ التأثير المباشر لمعايير التنفيذ الملائمة على القدرات الإدارية (0.676)، وهو ما يشير إلى أن معايير التنفيذ الملائمة يؤثر على القدرات الإدارية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بمعايير التنفيذ الملائمة من شأنه توليد تأثير على القدرات الإدارية. وبذات السياق بلغ التأثير المباشر للقدرات

الإدارية على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن (0.613)، وهو ما يشير إلى أن القدرات الإدارية تؤثر على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالقدرات الإدارية من شأنه توليد تأثير على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن. وقد بلغ التاثير غير المباشر لمعايير التنفيذ الملائمة على نجاح أعمال لشركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية (0.414)، وهو ما يؤكد أن القدرات الإدارية تلعب دوراً في تأثير معايير التنفيذ الملائمة على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن. وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثير معايير التنفيذ الملائمة على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط. إذ أن زيادة الاهتمام بمعايير التنفيذ الملائمة في ظل وجود القدرات الإدارية من شأنه التأثير على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير التنفيذ الملائمة على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

جدول (4 ـ 18)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من أثر معايير التنفيذ الملائمة على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط

البيان	Chi² المحسوبة	GFI	CFI	RMSEA	Direct Effect التأثير المباشر		Indirect Effect التاثير غير المباشر	Sig* مستوى الدلالة
معايير التنفيذ الملائمة على نجاح الأعمال بوجود القدرات الإدارية	47.117	0.941	0.918	0.034	معايير التنفيذ الملائمة على القدرات الإدارية	0.676	*0.414	0.000
					القدرات الإدارية على نجاح الأعمال	0.613		

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation must Proximity to Zero
GFI: Goodness of Fit Index must Proximity to one
CFI: Comparative Fit Index must Proximity to one

الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي ويجب أن يقترب من الصفر
مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

الـفـصـل الخامس

الإستنتاجات والتوصيات

(5 - 1): النتائج
(5 - 2): الإستنتاجات
(5 - 3): التوصيات

(5 - 1): النتائج

1. أظهرت النتائج أن مستوى أهمية تفادي المخاطر في مصانع الدهانات والأصباغ في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

2. وتبين أن مستوى أهمية التفاعل الاستراتيجي في مصانع الدهانات والأصباغ في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
3. وأن مستوى أهمية معايير التنفيذ الملائمة في مصانع الدهانات والأصباغ في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.
4. كما تبين أن مستوى أهمية القدرات الإدارية في في مصانع الدهانات والأصباغ في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
5. كما أظهرت النتائج أن مستوى أهمية تجاح الأعمال في في مصانع الدهانات والأصباغ في الأردن محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.
6. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الرقابة الإدارية (تفادي المخاطرة؛ التفاعل الاستراتيجي؛ ومعايير التنفيذ الملائمة) على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).
7. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفادي المخاطر على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).
8. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل الاستراتيجي على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).
9. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير التنفيذ الملائمة على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).
10. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الرقابة الإدارية (تفادي المخاطرة؛ التفاعل الاستراتيجي؛ ومعايير التنفيذ الملائمة) على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

11. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفادي المخاطر على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

12. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل الاستراتيجي على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

13. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير التنفيذ الملائمة على القدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

14. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الإدارية لشركات صناعة الدهانات بالأردن على نجاح أعمالها عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

15. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الرقابة الإدارية على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

16. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتفادي المخاطر على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

17. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعل الاستراتيجي على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

18. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمعايير التنفيذ الملائمة على نجاح أعمال شركات صناعة الدهانات بالأردن بوجود القدرات الإدارية كمتغير وسيط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(5 - 2): الاستنتاجات

1. تلعب نظم الرقابة الإدارية في المنظمات عدة أدوار منها تحسين الكفاءة التشغيلية وإعطاء أفضل أداء ونوعية ممكنة واختصار الوقت وتقليل الكلف.
2. تساهم نظم الرقابة الإدارية في تحسين أداء المنظمات من حيث تحقيق الأرباح وزيادة الحصة السوقية.
3. إن تطوير القدرات الإدارية في المنظمات يتطلب مجموعة من العمليات التكاملية ومنها الرقابة الإدارية وذلك بهدف توليد قيمة عالية للزبائن.
4. إن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يتطلب العديد من الإجراءات كوضوح الرؤية ومعالجة المعلومات ورقابة العمليات بما يقلل من حالات اللاتأكد على المديين القريب والبعيد.

(5 - 3): التوصيات

1. السعي لتطبيق نظام الرقابة الإدارية للاستفادة من مزاياه في زيادة الفاعلية للشركات محل الدراسة.
2. استخدام التقنيات الحديثة لتطبيق نظام الرقابة الإدارية ولاسيما بطاقة التقييم المتوزان لأنها تهتم بالجوانب المالية وغير المالية.
3. ضرورة ربط الإدارات المختلفة في الشركات محل الدراسة بشكل عام بشبكة تستخدم الحاسوب لتوزيع المعلومات الضرورية لأغراض الرقابة الإدارية.

4. زيادة فاعلية نظام الاتصالات لما له من تأثير على زيادة فاعلية نظام الرقابة الإدارية.
5. الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين و زيادة رضاهم لما لهم من أثر كبير على نجاح الشركات محل الدراسة بشكل عام.
6. إجراء الدراسة الحالية على شركات أخرى تعمل في قطاعات أخرى.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية
ثانياً: المراجع الأجنبية

أولاً: المراجع العربية

1. أحمد، رشيدة علي، (2006)، "نظم الرقابة الداخلية وأثرها على تنفيذ عقود المشتريات الحكومية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: السودان.

2. بدري، مسعود، (2001)، "التكامل بين استراتيجيات الجودة وانظمة الرقابة الادارية دراسة ميدانية للمنشات الصناعية في دولة الامارات"، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد (28)، العدد (2): 322 - 344.

3. حلمي، يحيى مصطفى،(2005)، "أساسيات نظم المعلومات"، مكتبة عين شمس، القاهرة:مصر.

4. حميد، صالح، (2006)، "مدى فعالية وكفاءة الرقابة الإدارية في قطاع البريد وانعكاساتها الأمنية: دراسة تطبيقية على العاملين بالقطاع"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.

5. الخفاجي، نعمة عباس خضير؛ والبغدادي، عادل هادي، (2001)، "ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء: منظور معرفي"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، عدد خاص بوقائع المؤتمر الاول للعلوم الادارية، (ت 1/6-7): 154 - 168.

6. الركابي، كاظم نزار عطية، (1998)، "الادارة الاستراتيجية واثرها في نجاح ادارة المنظمات العراقية: دراسة ميدانية لعينة من المنشآت الصناعية العراقية"، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد: العراق.

7. الزعبي، حسن علي، (2005)، "نظم المعلومات الاستراتيجية:مدخل استراتيجي"،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان: الاردن.

8. الطائي، عبد حسين محمد؛ الخفاجي، نعمة عباس خضير،(2009)،"نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة التنافسية"، الطبعة الاولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

9. العامري، صالح مهدي؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2008)، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

10. عبد اللطيف، عبد اللطيف، وتركمان، حنان، (2005)، "الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات"،مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27)، العدد (4): 127 - 148.

11. عبيدات، سليمان، (2007)، "العلاقة بين نظام الرقابة على الجودة الشاملة وفاعلية هذا النظام: دراسة تحليلية للشركات الأردنية الصناعية المساهمة العامة"،مجلة دراسات، المجلد (34)، العدد (1).

12. العجمي، سالم، (2010)، "أثر التوجه الاستراتيجي التحليلي على أداء المنظمة في ضوء القدرات التسويقية المتاحة: دراسة تطبيقية على شركة البترول الوطنية الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

13. عدس، رأفت،(2000)، "أساسيات الكومبيوتر ونظم المعلومات"، مكتبة مدبولي، القاهرة: مصر.

14. الغالبي، طاهر محسن منصور؛ وإدريس، وائل محمد صبحي، (2007)، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

15. القطامين، أحمد، (2002)، "الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

16. كراج, جيمس. سي, وجرانت, روبرت, إم, (2002), "الإدارة الإستراتيجية", تيب توب لخدمات التعريب والترجمة, دار الفاروق للنشر والتوزيع (الناشر العربي), كوجان بيدج (الناشر الأجنبي).

17. نايف، أسعد كاظم، (2007)، "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد"، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد: العراق.

18. ياسين، سعد غالب، (2002)، "الإدارة الاستراتيجية"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Boddy David, Albert Boonstral, and Graham Kennedy, (2009), "***Managing Information Systems: Strategy and Organization***", 3rd ed, Financial Times Press.

2. Cameron, K.S., & Whetten, D.A., (1983), "Organizational effectiveness: one model or several", ***Academy Management Review***

3. Carrado, C.J. and Bradforal D. Jordan, (2002), "***Fundmentals of Investment Valuation and Management***", McGraw – Hill.

4. Certo, S. C., (1997), "***Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment***", Prentice-Hall International, Inc.

5. Chenhall, R. H., (2003), "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future", ***Accounting: Organizations and Society***, Vol. 28, No.2/3:127-168.

6. Clueck, W.F & Jouch, L.R, (1984), "***Business Policy & Strategic Management***", 4th ed, New York: McGraw-Hill International Book Co., Inc.

7. Cobbold, L. & Lawrie, G., (2003), "Why Do Only One Third of UK Companies Realise Significant Strategic Success?, 2GC Working Paper, Active Management, 2GC limited, Albany House, Market Street, http://www.2gc.co.uk/: 1-8.

8. Daniel, Shirley J; Lee, Dongyoung; Reitsperger, Wolf D & Morse, Kayo, (2011), "Implementation of Japanese manufacturing strategies through management control systems", ***Asian Business & Management***, Vol. 10, No.1:37-65.

9. Day, G.S. (1994), "The capabilities of market-driven organizations", ***Journal of Marketing***, Vol. 58 No. 4: 37-52.

10. Desai, Renu, (2010), "Understanding management control systems in call centers", ***International Journal of Productivity and Performance Management***, Vol.59, No. 8: 792-810.

11. Druker, P, F, (1998), "The Coming Of The New Organization", ***Harvard Business Review***, Jan – Feb: 45-53

12. Eriksson, A. & Falkengren, P., (1999), "Towards Clarity & Understanding: A Study of Strategic Success Factors In IT-Management", ***Master Thesis***, Institution for Information's vid Goteborges University, http://www.hundels.gu.sel: 1-89.

13. Fahy. J. G. Hooley.T Cox, J. Beracs, K. Fonfara, and B. Snoj, (2000), "The Development and Impact of Marketing Capabilities in Central Europe", ***Joumal of Intemational Business Studies***, Vol. 31, No.1: 63-81.

14. Grant, Robert M., (2002), "***Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications***", 4th ed., Blackwell Publishers Inc.

15. Griffin, Ricky W., (2002), "***Management***", Houghton Mifflin Company,

16. Hamal, Gary & Heene, Aime, (Edited), (1994), "***Competence Based Competition***", John Wiley & Sons.

17. Indrani,M.W. & Herath, Siriyama Kanthi, (2009), "A framework for analysing the roles of management control systems in creating competitive advantage", ***International Journal of Managerial and Financial Accounting***, Vol. 1, No.3: 320-337.

18. Indrani, M.W.; Herath, Siriyama Kanthi & Gokarn, Rajul, (2010), "The roles of management control systems in creating competitive advantages: a case study from Sri Lanka", ***International Journal of Management and Enterprise Development***, Vol. 8, No. 3: 260-277.

19. Johnson, G., Scholes, K., (2002), "***Exploring Corporate Strategy: Text and Cases***", Europe, 6th Ed, Prentice-Hall.

20. Kaplan, Robert S. & Norton, David P., (1996), "Using the Balanced Scorecard as A Strategic Management System", ***Harvard Business Review***, Vol.74, No.1: 75-85.

21. Kenny, G, (2001), "***Strategic Factors: Developing & Measure Writing Strategic***" 1st Published, President Press, National Library of Australia.

22. Liao, Yao-Sheng, (2006), "Human resource inanagement control system and firm performance: a contingency model of corporate control", ***International Journal of Human Resource Management***, Vol.17, No.4: 716-733.

23. Lynch, R., (2000), "***Corporate Strategy***", 4th ed., Prentice-Hall, Inc.

24. Maller, B.S, (2002), "Strategic Success: How To Implement Your Strategic Plan", http://www.bmallerbsconsulting.com/

25. Marginson, David E.W., (2002), “Management Control Systems and their Effects on Strategy Formation at Middle Management Levels: Evidence from A U.K. Organization”, ***Strategic Management Journal***, Vol.23: 1019-1031.

26. Mcleod, Raymond JR, Schell, George (2001), “***Management Information systems***”, 8th edition new Jersey, Prentice – Hall, Inc.

27. Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009), “Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm Performance”, ***Strategic Management Journal***, Vol.30: 909–920.

28. Morris, P. W., (1988), "Management Thinking & The Building Industry”, ***Building Technology & Management***, Vol. 26, No. 3, June - July: 30-37.

29. Munshi, J, (1996), "A Framework for MIS Effectiveness", ***A Working Paper***, International Conference: 1-6.

30. Newkirk, Henry E & Lederer, Albert L, (2006), "The effectiveness of strategic information systems planning under environmental uncertainty", ***Information & Management***, 43: 481–501.

31. Nilsson, Fredrik, (2002), “Strategy and management control systems: A study of the design and use of management control systems following takeover”, ***Accounting and Finance***, Vol.42:41-71.

32. Rajdeep, Grewal and Tansuhaj P., (2001),”Building organizational capabilities for managing economic crisis: the role of market orientation and strategic flexibility”, ***Journal of Marketing***, Vol.2, No.65:67-80.

33. Ron, Adner & Helfat, Constance, (2003), "Corporate effects and dynamic managerial capabilities", ***Strategic Management Journal***, Vol. 24, No. 10: 1011-1025.

34. Ryker, R and Nath, R., (1998), "User satisfaction determinants: the role of hardware and procedureal components", ***Journal of Computer information system***, XXXVIII (2):44-48.

35. Schermerhorn, J.R., (2005),"***Management***", 8th ed., U.S.A., John Wiley & Sons Inc.

36. Schultz, R. L. & Slevin, D. P. & Pinto, J. K., (1987), "Strategy & Tactics in A Process Model of Project Implementation", ***Interfaces***, Vol. 17, No. 3, May - June: 34-46.

37. Sekaran, Uma, (2003), "***Research Methods for Business***", John Wiley & Sons.

38. Shipper, T., & White, C., (1983), "Linking Organizational Effectiveness and Environmental change", ***Long Range Planning***, Vol. 16, No.3: 102-103.

39. Simons, R., (1990), "The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives", ***Accounting: Organizations and Society***, Vol. 15, No. ½: 127-143.

40. Sinkovics, Rudolf R & Roath, Anthony S., (2004), "Strategic Orientation, Capabilities, and Performance in Manufacturer - 3PL Relationships", ***Journal of Business Logistics***, Vol.25, No.2: 43-64.

41. Song. X. M. and M. E. Parry (1997), "A Cross-National Comparative Study of New Product Development Processes: Japan and the United States". ***Journal of Marketing***, 61, 2: 1-18.

42. Stalk, George; Evans, Philip and Schulman, Lawrence E., (1992), "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy ", ***Harvard Business Review***, March – April: 57-69.

43. Steinberg, J., (2004), "Leveraging Intelligence To Achieve Market Leadership", Market Image & Insights Inc. (miii), http://www.commuitech.ca:1-18.

44. Sturat, Barnes, (2002), "***Knowledge Management Systems: theory and practice***", Cengage Learning Business Press: 301

45. Tasi, Ming-Tien & Shin, Chia-Mei, (2004), "The Impact of Marketing Knowledge among Managers on Marketing Capabilities and Business Performance", ***International Journal of Management***, Vol. 21, No. 4: 524-530.

46. Theriou, Nikolaos G.; Sevic, Zeljko; Maditinos, Dimitrios I.; Theriou, Georgios N, (2009), "The relationship between the use of strategic human capital, the design of the Management Control System and organisational performance: an empirical study in the Greek context", ***International Journal of Economic Policy in Emerging Economies***, Vol. 2, No. 3: 202-227.

47. Thomas, C, (2005), "Creating Owinning Broad", ***Viewpoint***, Vol.21, No.3: 3-4.

48. Tong, J & Yap, C.S, (1996), "Information System Effectiveness, A Users Satisfaction Approach", ***Information Processing and Management***, 32(5): 601- 610.

49. Ward, B., (2001), "Seven Ways To Improve Your Chances of Strategic Success", Refresher Publications Inc., http://www.refresher.com: 1-2.

50. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008),"***Strategic Management and Business Policy***", 11th Ed, Pearson International Edition, Upper Saddle River, New Jersey.

51. Wiseman, C., (1988), "***Strategic Information Systems***", Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin.

قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء محكمي الاستبانة

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

الملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	الجامعة
1	د. ليث سلمان الربيعي	تسويق	الشرق الأوسط
2	د. صباح حميد الآغا	إدارة أعمال	البترا
3	د. على عباس	إدارة أعمال	الشرق الأوسط
4	د. عبدالله أبو سلمى	إدارة أعمال	الشرق الأوسط

الملحق (2)

أداة الدراسة (الاستبانة)

الأخ المستجيب / الأخت المستجيبة .... تحية طيبة

تهدف هذه الاستبانه إلى دراسة **"أثر نظام الرقابة الإدارية والقدرات الإدارية على نجاح الأعمال: دراسة تطبيقية على شركات صناعة الدهانات في الأردن"**، نرجو التفضل بقراءة بنود وفقرات الاستبانة وإختبار الإجابة المناسبة من وجهة نظركم، مع خالص الشكر والتقدير.

الخصائص الديمغرافية

(1) العمر

أقل من 30 سنة ☐ من 30 – 39 سنة ☐
من 40– 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

(2) الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

(3) المؤهل العلمي

بكالوريوس ☐ دبلوم عال ☐
ماجستير ☐ دكتوراه ☐

(4) عدد سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل ☐ من 6 ــ 10 سنوات ☐
من 11 ــ 15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر ☐

(5) التخصص

علوم إدارية ☐ علوم هندسية ☐
علوم حاسوبية ☐ أخرى ☐

(6) الموقع الوظيفي

مدير ☐ مساعد مدير ☐
مدير إدارة ☐ رئيس قسم ☐
مشرف ☐

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات نظم الرقابة الإدارية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أتفق كلياً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
تفادي المخاطر						
1	تستثمر الشركة في مشاريع ذات مخاطرة منخفضة					
2	تستثمر الشركة في تكنولوجيا عالية التقنية لتقديم منتجاتها					
3	تتخذ الشركة قرارات حذرة بالرغم من حالة عدم التأكد التي تحيط بها					
4	تؤكد فلسفة الإدارة العليا في الشركة على تطوير منتجاتها مع الأخذ بنظر الأعتبار وضعها المالي					

5	تقتنص الشركة الفرص المتاحة في السوق مع التخوف من مخاطرها					
التفاعل الاستراتيجي						
6	يسمح النظام الإداري المعمول به في الشركة بتبادل المعلومات بسرعة بين جميع الإدارات واللإسام وحسب الحاجة					
7	يمكن النظام الإداري في الشركة بمعرفة خصائص الأسواق لإعداد الاستراتيجيات المناسبة لأي وضع محتمل حالي ومستقبلي					
8	يساعد النظام الإداري في الشركة على تشخيص التغيرات التي تحصل في بيئات الأسواق المختلفة التي يعمل فيها					
9	يساعد النظام الإداري في الشركة على تطوير أساليب لمواجهة المنافسين في الأسواق المختلفة					
10	يساعد النظام الإداري في الشركة بصياغة خيارات ستراتيجية جديدة لمواجهة الفرص والتهديدات التي يجابهونها					
معايير التنفيذ الملائمة						
11	يؤكد مجلس إدارة الشركة على الالتزام التام بتنفيذ البرامج الإدارية المحددة سلفاً					
12	يهتم رؤساء الأقسام بمتابعة برنامج الإدارة والإنتاج بفاعلية وحث الموظفين على الالتزام به					
13	تهدف إدارة الشركة إلى اعتماد برامج إنتاج تؤدي إلى زيادة رضا العملاء والمستفيدين من المنتجات المقدمة					
14	تتبنى الإدارة العليا في الشركة الأهداف الاستراتيجية العامة للعمليات الإنتاجية بالاعتماد على حاجات ورغبات العملاء والمستفيدين					
15	تتغير الأهداف الاستراتيجية للعمليات الإنتاجية في الشركة بتغير حاجات ورغبات العملاء والمستفيدين					

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات القدرات الإدارية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أتفق كلياً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
16	تمتلك الشركة كوادر فنية ذوي اختصاصات نادرة					
17	تسعى الشركة إلى تحقيق التفوق على المنافسين باستمرار					
18	تعد الموارد المتاحة في الشركة الأساس لبناء قدرتها الإدارية					
19	تمتلك الشركة أجهزة ومعدات متطورة قادرة على إنتاج المنتجات بتنافسية					
20	تكرس الشركة إمكانياتها لمعالجة حالات الضعف فيها					
21	توظف الشركة رأس مالها الفكري لخدمة عملياتها					

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات نجاح الأعمال

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أتفق كلياً	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقاً
22	تنفتح الشركة على بيئة عملها لتستجيب للإحتياجات المتغيرة لفئات المتعاملين					
23	تباطؤ الشركة على الحاجات المجتمعية يضعف رضا المنظمات المتعاملة معها على أدائها					
24	ضعف إنفتاح الشركة على الحاجات المجتمعية يضعف رضا المنظمات المتعاملة معها عن أدائها					
25	تقيم الشركة الشراكات مع المنظمات ذات العلاقة بعملها لتلبية الحاجات المتجددة للمتعاملين					
26	رضا فئات المتعاملين يقع ضمن أولويات برنامج استجابة الشركة للتغييرات البيئية المتلاحقة					